

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет водного господарства та  
природокористування  
Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту  
Кафедра менеджменту

**06-08-196М**

**НАСКРІЗНА ПРОГРАМА ПРАКТИКИ**  
для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за  
освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій і  
адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» денної і  
заочної форм навчання

Рекомендовано науково-  
методичною радою з якості  
ННІ економіки та менеджменту  
Протокол № 6 від 03.12.2021 р.

Рівне – 2021

Наскрізна програма практики для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій і адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» денної і заочної форм навчання [Електронне видання] / Костюкевич Р. М., Нетепчук В. В., Король Б. О. – Рівне : НУВГП, 2021. – 62 с.

Розробники: к.е.н., доцент кафедри менеджменту Костюкевич Р. М.,  
Заслужений працівник освіти України, ст. викладач кафедри  
менеджменту Нетепчук В. В.,  
к.е.н., доцент кафедри менеджменту Король Б. О.

Керівник групи забезпечення спеціальності

Судук О. Ю.

© Костюкевич Р. М.,  
Нетепчук В. В.,  
Король Б. О., 2021  
© НУВГП, 2021

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>5</b>
<b>1. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИКИ .....</b>	<b>6</b>
1.1. МЕТА І ЗАВДАННЯ ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИКИ.....	6
1.2. ПРОГРАМНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ І ПРОГРАМНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ ПІСЛЯ ПРОХОДЖЕННЯ ПРАКТИКИ .....	7
1.3. БАЗИ ПРАКТИК .....	8
1.4. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ І ОВОВ'ЯЗКИ КЕРІВНИКІВ ПРАКТИКОЮ .....	9
1.5. ОВОВ'ЯЗКИ СТУДЕНТІВ ПІД ЧАС ПРОХОДЖЕННЯ ПРАКТИКИ .....	11
1.6. ФОРМИ І МЕТОДИ КОНТРОЛЮ ПРОХОДЖЕННЯ ПРАКТИКИ .....	12
<b>2. ВИБІР СТУДЕНТОМ ВАРІАНТУ СТРУКТУРИ ПРАКТИЧНОЇ ПІДГОТОВКИ .....</b>	<b>15</b>
<b>3. ПРАКТИКА НА ПІДПРИЄМСТВІ, В ОРГАНІЗАЦІЇ, УСТАНОВІ (ЧАСТИНА 1 – ОВОВ'ЯЗКОВА) .....</b>	<b>17</b>
3.1. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОВЕДЕННЯ ВИРОБНИЧО-ТРЕНІНГОВОЇ ПРАКТИКИ .....	17
3.2. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ПРОХОДЖЕННЯ ПРАКТИКИ І ОФОРМЛЕННЯ ЗВІТУ....	24
3.3. СТРУКТУРА ЗВІТУ З ВИРОБНИЧО-ТРЕНІНГОВОЇ ПРАКТИКИ.....	25
3.4. НАУКОВО-ДОСЛІДНА ДІЯЛЬНІСТЬ СТУДЕНТІВ ПІД ЧАС ПРАКТИКИ .....	27
<b>4. ВИРОБНИЧИЙ ТРЕНІНГ НА ПЕРВИННИХ ПОСАДАХ У НАВЧАЛЬНО-ТРЕНІНГОВІЙ ЛАБОРАТОРІЇ ЗАХІДНОГО БІЗНЕС-ЦЕНТРУ (ЧАСТИНА 2 – ВИБІРКОВА) .....</b>	<b>28</b>
4.1. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОВЕДЕННЯ І ПОРЯДОК ПРОХОДЖЕННЯ ВИРОБНИЧОГО ТРЕНІНГУ.....	28
4.2. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИКИ .....	30
4.3. ПЕРЕЛІК ТИПОВИХ ЗАВДАНЬ ДЛЯ ВИКОНАННЯ ПІД ЧАС ПРАКТИКИ .....	32
4.4. ОВОВ'ЯЗКИ КЕРІВНИКІВ ПРАКТИКИ .....	35
4.5. КРИТЕРІЇ ТА ПОРЯДОК ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРАКТИКИ.....	38
4.6. КОНКУРС НА НАЙКРАЩУ КОМАНДУ «DREAM TEAM WBC» .....	40
<b>5. ПРАКТИЧНА ПІДГОТОВКА СТУДЕНТІВ У ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕАЛЬНИХ СТУДЕНТСЬКИХ ПРОЄКТІВ (ЧАСТИНА 3 – ВИБІРКОВА) .....</b>	<b>42</b>
<b>6. УЧАСТЬ СТУДЕНТІВ В ТРЕНІНГАХ ВИКЛАДАЧІВ КАФЕДРИ АБО В ОНЛАЙН-КУРСАХ (ЧАСТИНА 4 – ВИБІРКОВА) .....</b>	<b>51</b>
<b>7. ПЕРЕДДИПЛОМНА ПРАКТИКА .....</b>	<b>53</b>
<b>РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....</b>	<b>57</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>58</b>

Додаток 1 – Форма титульної сторінки звіту з практики на підприємстві .....	58
Додаток 2 – Приклад оформлення індивідуального завдання на виробничу практику на підприємстві .....	59
Додаток 3 – Журнал стажера .....	60
Додаток 4 – Анкета .....	61
Додаток 5 – Заява про вибір варіанту практичної підготовки .....	62

## ВСТУП

Практична підготовка є невід'ємною складовою процесу підготовки спеціалістів у ВНЗ і проводиться на оснащених відповідним чином базах навчальних закладів, а також на сучасних підприємствах і в організаціях різногалузевого спрямування, в тому числі: освіти, охорони здоров'я, культури, торгівлі і державного управління.

Практична підготовка студентів спрямована на:

- оволодіння видами професійної діяльності за спеціальністю 073 «Менеджмент»;
- отримання особистого досвіду роботи у різних професійних ролях;
- самовдосконалення у професійній майстерності.

Метою практичної підготовки є оволодіння студентами сучасними методами, формами організації та знаряддями праці у галузі їх майбутньої професії, формування у них на базі одержаних у вищому навчальному закладі знань, професійних умінь і навичок для прийняття самостійних рішень під час конкретної роботи у реальних ринкових і виробничих умовах, виховання потреби систематично поновлювати свої знання і творчо їх застосовувати у практичній діяльності.

Наскрізна програма практики складається на підставі ОПП, Концепції практичної підготовки студентів НУВГП.

Наскрізна програма практик є навчально-методичним документом, що визначає порядок проведення та зміст двох видів практики зі спеціальності 073 «Менеджмент» в галузі знань 07 «Управління і адміністрування»: виробничо-тренінгової та переддипломної.

Наскрізна програма складена на основі освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування» другого (магістерського) рівня освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Програма розрахована на студентів освітнього рівня підготовки «магістр» (з терміном навчання півтори року).

Основна мета наскрізної програми полягає у чіткому плануванні та регламентуванні всієї діяльності студентів і керівників практик протягом періодів практичної підготовки і перебування студентів на базах практик.

Програма передбачає планове, поетапне засвоєння студентами практичних і професійних навичок і застосування у реальних умовах теоретичних знань, отриманих під час вивчення обов'язкових та вибіркових компонент ОПП з менеджменту.

Програми практик складені на підставі Положення про проведення практики студентів вищих навчальних закладів в Україні; наказу Міністерства освіти і науки України, методичних рекомендацій по складанню програми практики студентів вищих навчальних закладів України і відповідають навчальному плану зі спеціальності та Державним стандартам.

# 1. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИКИ

## 1.1. Мета і завдання проведення практики

Практика студентів є важливою складовою підготовки висококваліфікованих кадрів.

Нормативне забезпечення проведення практик:

- Закон України «Про вищу освіту»;
- Концепція практичної підготовки студентів НУВГП;
- Освітньо-професійні програми, Державні стандарти;
- Програми практик.

**Метою практики** є оволодіння студентами сучасними методами, формами організації та засобами праці у сфері їх майбутньої професії, формування у них, на базі одержаних у вищому навчальному закладі знань, професійних умінь і навичок для прийняття самостійних рішень під час конкретної роботи в реальних ринкових і виробничих умовах, виховання потреби систематично поновлювати свої знання та творчо їх застосовувати в практичній діяльності.

Практика студентів передбачає безперервність та послідовність її проведення при одержанні потрібного достатнього обсягу практичних знань і умінь відповідно до освітнього рівня підготовки магістра.

Перелік усіх видів практик для, їх форми, тривалість, терміни проведення визначаються навчальними планами.

Першим етапом наскрізної практичної підготовки здобувачів вищої освіти є виробничо-тренінгова практика, яка передбачає оволодіння професією відповідно до освітньо-професійної програми навчання.

Заключною ланкою практичної підготовки є переддипломна практика студентів, яка проводиться перед виконанням кваліфікаційної роботи. Під час цієї практики поглиблюються та закріплюються теоретичні знання з усіх дисциплін навчального плану, добирається фактичний матеріал для виконання магістерської роботи і/або складання державних екзаменів.

**Основними завданнями** проходження практики під час навчання є:

- ознайомлення із майбутньою професією менеджера;
- вивчення практичної організації діяльності суб'єктів господарювання та принципів їх функціонування;
- отримання навиків використовувати теоретичні знання на практиці та робити конструктивні висновки на підставі показників діяльності підприємств;
- апробація наукових досліджень, виконаних під час навчання у ВНЗ, у відповідних сферах господарювання;
- отримання досвіду роботи на підприємствах;
- визначення майбутніх перспектив своєї професійної діяльності.

## 1.2. Програмні компетентності і програмні результати навчання після проходження практики

Відповідно до освітньо-професійної програми (ОПП) «Менеджмент» для другого (магістерського) рівня підготовки здобувачів вищої освіти з менеджменту програмні компетентності (ІК – інтегральна компетентність, ЗК – загальні компетентності, СК – спеціальні компетентності) і програмні результати навчання (ПРН) після проходження студентами практики різняться залежно від виду практики.

### Виробничо-тренінгова практика

**Компетенції** (тут і надалі нумерацію компетентностей збережено згідно з ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування» для ступеня вищої освіти «магістр»).

#### Компетенції

- ІК. Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.
- ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні.
- ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).
- СК7. Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість.
- СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.
- СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком.
- СК12. Здатність генерувати ідеї, розв'язувати складні задачі та проблеми, що передбачають здійснення інновацій в сфері природокористування.

#### Програмні результати

- ПРН2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.
- ПРН4. Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї.
- ПРН6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень у непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.
- ПРН7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті.
- ПРН8. Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією.
- ПРН12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).

- ПРН13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).
- ПРН15. Вміти створювати та обґрунтовувати інновації в сфері природокористування.

### **Переддипломна практика**

#### ***Компетенції***

- ІК. Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.
- ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні.
- ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій в організації.
- ЗК7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.
- СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани.
- СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації.
- СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління організацією.
- СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.
- СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

#### ***Програмні результати***

- ПРН6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень у непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.
- ПРН8. Застосовувати спеціалізоване програмне та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією.
- ПРН13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

## **1.3. Бази практик**

Усі види наскрізної практичної підготовки студентів зі спеціальності 073 «Менеджмент» проводяться на підприємствах (в організаціях) виробничої та невиробничої сфер, у Західному бізнес-центрі НУВГП. За погодженням з кафедрою менеджменту в окремих випадках практика може проводитися в науково-дослідних і проектних інститутах, в громадських організаціях, на профільних кафедрах університетів.



Місця і бази практики визначаються договорами, що укладаються між університетом і підприємствами (організаціями), умовами контрактів, заявками підприємств, організацій, власним вибором студентами місць практики.

При підготовці спеціалістів за цільовими договорами з підприємствами (організаціями) бази практики передбачаються в цих договорах. В тих випадках, коли підготовка спеціалістів здійснюється за заявами фізичних осіб, бази практики забезпечуються університетом або цими особами, що визначаються умовами договору.

При наявності вакантних посад в організаціях-базах практики, які співпадають з переліком посад в ОПП, рекомендується об'єднувати проходження практики з роботою на цих посадах. При цьому студент повинен в повній мірі виконати як програму практики, індивідуальне завдання, так і оформити всі необхідні документи у строки відповідно до навчального плану.

#### **1.4. Відповідальність і обов'язки керівників практикою**

Відповідальність за організацію практики, її проведення і контроль покладається на випускову кафедру менеджменту НУВГП.

Завідувач кафедри менеджменту і відповідальний за організацію і проведення практики на кафедрі:

- 1) здійснюють організаційне керівництво практикою студентів і контроль за її проведенням;
- 2) організують практику студентів на кафедрі відповідно до Положення про практику;
- 3) призначають з числа досвідчених викладачів керівників практики студентів від кафедри;
- 4) розподіляють студентів за місцями практики, готують і формують необхідну документацію для направлення студентів на практику;
- 5) забезпечують студентів необхідною навчально-методичною документацією з питань практики;
- 6) готують і проводять організаційні збори студентів перед початком практики;
- 7) формують комісію з прийому і захисту звітів про практику, розробляють графік її засідань і беруть участь у її роботі;
- 8) після закінчення практики готують звіт про її підсумки і представляють його в навчальну частину університету;
- 9) організують на кафедрі збереження звітів і щоденників студентів з практики.

**В обов'язки керівника практики від кафедри** входить:

- контроль перед початком практики підготовленості баз практики та проведення відповідних заходів до прибуття студентів-практикантів;

- забезпечення проведення організаційних заходів перед відправленням студентів на практику: інструктаж про порядок проходження практики та з техніки безпеки; видача студентам необхідних документів (направлення, програми, щоденника, індивідуального завдання); видача конкретних завдань з курсового або дипломного проєктування; роз'яснення програми практики та графіків її проходження; повідомлення студентів про порядок захисту звітів про практику, який відбувається у 10-денний термін після завершення практики (початку навчального семестру);

- внесення набраних студентами балів за відповідну частину практики (практика на підприємстві, в організації, установі, тренінг з фаху на первинних посадах в навчально-тренінговій лабораторії Західного бізнес-центру, практична підготовка у процесі реалізації реального проєкту, участь в навчальних тренінгах викладачів кафедри менеджменту та на інших освітніх платформах) в [Гугл-таблицю](https://docs.google.com/spreadsheets/d/16T_zvi7ZUmHalYyaGQK83Iw8O845q_b oJP5RWSal-Aw/edit#gid=63936897) за адресою: [https://docs.google.com/spreadsheets/d/16T\\_zvi7ZUmHalYyaGQK83Iw8O845q\\_b oJP5RWSal-Aw/edit#gid=63936897](https://docs.google.com/spreadsheets/d/16T_zvi7ZUmHalYyaGQK83Iw8O845q_b oJP5RWSal-Aw/edit#gid=63936897) протягом 3 днів після отримання звітних документів про набрані бали студентом;

- контроль виконання студентами правил внутрішнього трудового розпорядку на базі практики;

- методичне керівництво роботою студентів з написання звітів про проходження практики, аналізу зібраних матеріалів;

- перевірка звітів і щоденників студентів по завершенні практики, написання відгуку про їх роботу,

- подання письмового звіту про проведення практики із зауваженнями і пропозиціями щодо удосконалення практики студентів.

Навчально-методичне керівництво і виконання програми практики забезпечують викладачі кафедри менеджменту НУВГП, які є керівниками практики.

Проведення практики забезпечується такими документами:

- наказ ректора університету про проведення практики;
- наскрізна програма проведення практики;
- договір між НУВГП і підприємством – базою практики – про проходження студентів практики;
- направлення студентів на базу практики;
- щоденник практики;
- повідомлення про прибуття студента на базу практики;
- звіт про проходження студентом практики.

Загальне керівництво практикою на підприємстві здійснюють головні фахівці або їх заступники. Безпосереднє керівництво покладають на керівників практики в структурних підрозділах та на окремих висококваліфікованих спеціалістів.

Відповідальність за організацію практики на підприємстві (організації)

покладається на директора, який призначає керівника виробничої практики студентів наказом по підприємству.

**Керівник практики від підприємства:**

- 1) готує проект наказу щодо прийому студентів на практику;
- 2) організовує робочі місця студентам-практикантам та знайомить студентів з організацією роботи;
- 3) проводить інструктаж з техніки безпеки;
- 4) проводить екскурсії на підприємстві;
- 5) контролює дотримання студентами правил внутрішнього трудового розпорядку, трудової дисципліни та правил безпеки;
- 6) складає графік проходження студентами практики;

Керівнику практики від підприємства **рекомендується:**

- влаштувати студентів на робочі місця, забезпечити проведення інструктажу з техніки безпеки і охорони праці;
- підготувати наказ про прийом студента на практику на підприємстві на посаді (стажера, практиканта);
- провести бесіду про зміст та особливості діяльності менеджера на підприємстві або його підрозділі;
- всебічно сприяти дотриманню студентами графіку та виконанню програми практики, консультувати студентів, залучати їх до виконання виробничих завдань;
- вживати необхідні виховні та адміністративні заходи щодо студентів, які порушують правила внутрішнього трудового розпорядку підприємства та повідомляти про це керівника практики від НУВГП;
- ознайомитися зі звітами студентів. Надати відгук у щоденнику про результати проходження практики і попередню оцінку.

## **1.5. Обов'язки студентів під час проходження практики**

Під час проходження практики **студенти зобов'язані:**

- взяти участь в організаційних заходах перед початком практики, одержати необхідну документацію з проходження практики, індивідуальне завдання, консультації щодо оформлення всіх необхідних документів;
- своєчасно прибути на базу практики та інформувати керівника практики від університету про прибуття;
- погодити з керівником практики від підприємства графік виконання програми та суворо його дотримуватися; погодити з керівництвом підприємства (організації) місце практики, посади, які буде займати студент, під час її проходження;
- дотримуватись правил внутрішнього трудового розпорядку, вимог трудового законодавства, передбачених для працівників бази практики;
- вивчити і суворо дотримуватись правил охорони праці, техніки безпеки

і виробничої санітарії;

- регулярно спілкуватись з керівником практики від кафедри, брати до уваги його рекомендації;
- в повному обсязі виконати всі завдання, передбачені програмою практики і завдання керівника практики від кафедри;
- вести щоденник встановленої форми, в якому записувати виконану роботу;
- не пізніше як за день до закінчення строку практики, одержати відгук та оцінку керівника практики від підприємства (організації);
- написати, оформити та захистити звіт з практики (захист може відбуватися безпосередньо на базах практики).

**Тривалість робочого часу студентів** під час проходження практики регламентується Кодексом законів про працю України і складає не більше 36 годин на тиждень.

Перед початком практики студент має отримати на кафедрі від керівника практики від університету (кафедри): направлення на практику; програму практики, індивідуальне завдання, щоденник з практики.

Перед відбуттям на практику студент проходить на кафедрі менеджменту інструктаж з техніки безпеки і охорони праці.

Після закінчення практики студент повинен подати на кафедру:

- щоденник з практики;
- звіт про проходження практики оформлений відповідно до стандарту;
- характеристику-відгук з місця практики.

Студент, який не виконав програму з практики, отримав негативний відгук про роботу або незадовільну оцінку при захисті звіту, направляється повторно на практику під час студентських канікул або відрховується із університету.

На студентів-практикантів, які порушують правила внутрішнього розпорядку та виробничої дисципліни, керівниками баз практики можуть накладатися стягнення, про що повідомляється ректору університету. Ректор вирішує питання подальшого проходження практики та перебування студента в університеті.

## **1.6. Форми і методи контролю проходження практики**

На кафедрі менеджменту під час проходження практики студентами використовується система поточного і підсумкового контролю.

Роботу студентів контролює керівник практики від підприємства та кафедри.

Керівники проводять контроль за відвідуванням студентами баз практики, дотриманням ними режиму роботи, а також проходження практики відповідно до встановленого графіку, що фіксується студентами в щоденниках з практики та підтверджується підписом керівника практики від підприємства кожен день.

Перевіряються поточні записи з виконаних питань програми, а також підсумковий звіт з практики.

Звіт про практику здається на кафедрі протягом десяти днів після завершення практики.

Після завершення терміну практики студенти звітуються про виконання програми практики та індивідуального завдання. Формою звітності студента є письмовий звіт.

Зразок титульного аркуша звіту з практики наведено в [Додатку 1](#). На титульному аркуші *обов'язково* має бути печатка підприємства та підпис керівника практики від підприємства.

Розділи і окремі питання звіту повинні бути чітко виділені, викладені в логічній послідовності та конкретизовані.

Текст звіту поділяють на розділи, підрозділи і пункти відповідно до структури програми практики.

Нумерацію сторінок, розділів, підрозділів, пунктів, рисунків, таблиць, формул тощо, подають арабськими цифрами без знаку №. Таблиці та ілюстративний матеріал, які розміщені на окремих сторінках, враховують в загальній нумерації сторінок безпосередньо після тексту, де вони згадуються вперше. Ілюстрації (графіки, діаграми тощо) позначають словом «Рис.» і нумерують послідовно у межах розділу. Посилання на ілюстрації вказують порядковим номером ілюстрації, наприклад «Рис. 1.2». Пояснювальний підпис «Рис. 1.2 ...» слід робити під ілюстрацією.

Кожна таблиця повинна мати назву, яка пишеться над таблицею симетрично до тексту. Слово «Таблиця» та безпосередньо її назва починається з великої літери. У кожній таблиці заголовки граф повинні починатися з великих літер, підзаголовки – з маленьких, якщо вони складають єдине ціле.

Таблицю розміщують після першого згадування про неї в тексті. Таблицю з великою кількістю рядків можна перенести на іншу сторінку, зазначивши «Продовження табл. 1.2». На всі таблиці мають бути посилання в тексті, при цьому слово «таблиця» пишуть скорочено: «табл. 1.2». Слово «Таблиця» пишеться з правого боку сторінки.

Обсяг основної частини звіту становить 15-40 стандартних аркушів (формат А4) друкованого (1,5 інтервалу, шрифт 14) чи рукописного тексту. Межі аркуша мають бути таких розмірів: ліве поле – 25 мм, праве – 10 мм, верхнє – 20 мм, нижнє – 20 мм.

Звіт друкується (або пишеться) на стандартних аркушах, повинен містити титульну сторінку (див. [Додаток 1](#)), пояснювальну частину зі схемами, рисунками, фото і висновками з можливими пропозиціями та власними судженнями щодо наявних на підприємстві проблем. А також рекомендації з удосконалення елементів системи менеджменту. У кінці звіту наводиться перелік використаної літератури та додатки.

Звіт з практики має бути написаний державною мовою, стиль – науковий,

чіткий, без орфографічних і синтаксичних помилок; послідовність – логічна. Усі сторінки текстової частини повинні мати наскрізну нумерацію.

Захист звіту з практики проходить перед керівником практики від кафедри.

### **Пам'ятка з техніки безпеки**

Чітке дотримання правил техніки безпеки під час проходження практики є обов'язковим для всіх студентів.

За два тижні до початку проходження практики студенти повинні пройти інструктаж з техніки безпеки, а безпосередньо перед початком практики – інструктаж на робочому місці.

Правила безпеки, які необхідно дотримуватися студентам під час практики:

- дотримувати вимог, які ставляться до пасажирів залізниці і автотранспорту;
- виконувати тільки доручену роботу;
- на підприємстві дотримуватися тільки тих маршрутів, які вказані керівником практики;
- дотримуватися норм санітарії та гігієни.

## 2. ВИБІР СТУДЕНТОМ ВАРІАНТУ СТРУКТУРИ ПРАКТИЧНОЇ ПІДГОТОВКИ

Навчальним планом підготовки фахівців за спеціальністю «Менеджмент» ступеня «магістр» передбачено такі види практик (табл. 2.1):

Таблиця 2.1

Структура практичної підготовки студентів за спеціальністю 073  
«Менеджмент» (за освітнім рівнем «магістр»)

Форма навчання	Курс	Вид практики
1	2	3
Денна	5	Виробничо-тренінгова (4 тижні):
		● практика на підприємстві, в організації, установі – обов'язкова частина практики (до 50 балів)
		● тренінг з фаху на первинних посадах в навчально-тренінговій лабораторії Західного бізнес-центру – вибіркова частина практики (до 25 балів)
		● практична підготовка у процесі реалізації реального проекту – вибіркова частина практики (до 25 балів)
		● участь в навчальних тренінгах викладачів кафедри менеджменту та на інших освітніх платформах – вибіркова частина практики (до 25 балів)
	6	Переддипломна практика (до 100 балів)
Заочна	6	Виробничо-тренінгова (4 тижні):
		● практика на підприємстві, в організації, установі – обов'язкова частина практики (до 100 балів)
	7	Переддипломна практика (до 100 балів)

**Період проведення і тривалість кожного з видів практики регламентується** відповідним графіком освітнього процесу.

Студенти, які навчаються на денній формі навчання, мають можливість самостійно обирати структуру своєї практичної підготовки. При цьому обов'язковим є проходження практики на підприємстві, в організації, установі. Ця частина практики оцінюється максимум в 50 балів. Решта частин практичної підготовки (тренінг з фаху на первинних посадах в навчально-тренінговій лабораторії Західного бізнес-центру, практична підготовка у процесі реалізації реального проекту, участь в навчальних тренінгах викладачів кафедри менеджменту та на інших освітніх платформах) для студентів є вибірковими, кожна з яких оцінюється до 25 балів.

Для вибору варіанту практичної підготовки (кошика) можна скористатися схемою, зображеною на рис. 2.1.

Вибравши особистий варіант практичної підготовки, студент зобов'язаний

підтвердити свій вибір, написавши заяву на ім'я завідувача кафедри за зразком, наведеним у [Додатку 5](#). Таку заяву студенту необхідно написати до 31 грудня поточного навчального року.

Протягом навчального року допускається зміна вибраного варіанту структури практичної підготовки. Для цього студент повинен написати нову заяву на ім'я завідувача кафедри.

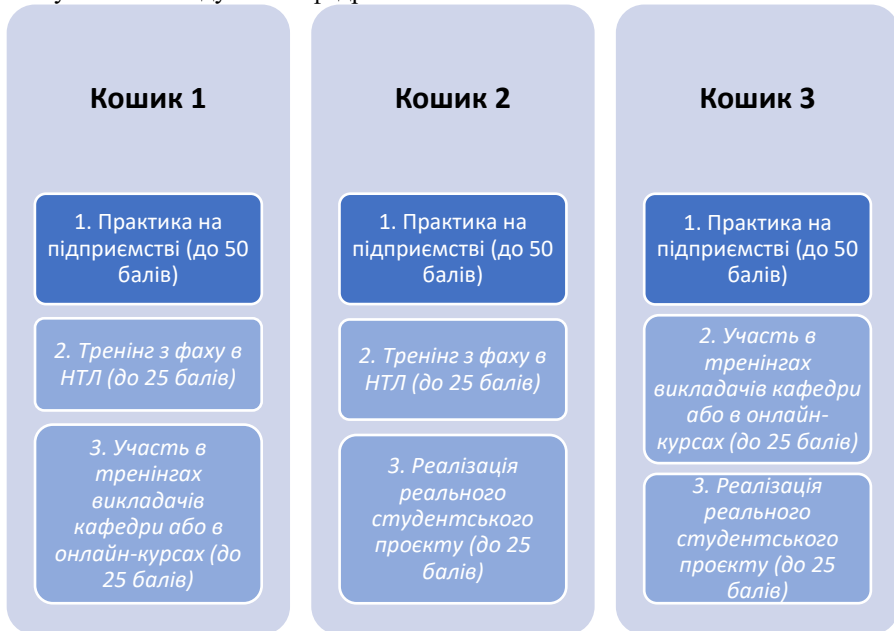


Рис. 2.1. Варіанти вибору студентом структури практичної підготовки (кошика)



### 3. ПРАКТИКА НА ПІДПРИЄМСТВІ, В ОРГАНІЗАЦІЇ, УСТАНОВІ (Частина 1 – обов'язкова)

Практика на підприємстві, в організації, установі є обов'язковою частиною практики (див. розділ 2). Набрані студентами бали вносяться керівником практики від кафедри в [Гугл-таблицю](https://docs.google.com/spreadsheets/d/16T_zvi7ZUmHalYyaGQK83Iw8O845q_b oJP5RWSal-Aw/edit#gid=63936897) за адресою: [https://docs.google.com/spreadsheets/d/16T\\_zvi7ZUmHalYyaGQK83Iw8O845q\\_b oJP5RWSal-Aw/edit#gid=63936897](https://docs.google.com/spreadsheets/d/16T_zvi7ZUmHalYyaGQK83Iw8O845q_b oJP5RWSal-Aw/edit#gid=63936897) протягом 3 днів після захисту студентом звіту про виробничо-тренінгову практику.

#### 3.1. Організація проведення виробничо-тренінгової практики

Виробничо-тренінгова практика для студентів-магістрів є невіддільною складовою освітньо-професійної підготовки магістрів спеціальності 073 «Менеджмент», основним завданням якої є закріплення теоретичних знань, отриманих у процесі навчання, формування професійного вміння приймати професійні рішення в конкретних умовах будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності, оволодіння сучасними методами, формами організації виробництва.

Рівень «магістр» передбачає організаційно-управлінську і консультаційно-методичну діяльність у системі управління бізнесом різних галузей виробничої і невиробничої сфер господарства відповідно до здобутої спеціальності «Менеджмент», роботу на підприємствах, в установах і організаціях, в органах управління на керівних посадах вищої ланки управління, а також викладацьку, дослідницьку і консультаційну діяльність.

У період практики студенти набувають досвіду поєднання методів управління, проведення науково-дослідних робіт, професійних якостей, навичок творчого ставлення до підприємництва.

У процесі виробничо-тренінгової практики виділено три основні складові майбутньої кваліфікації менеджерів:

- 1) систему знань і навичок менеджера;
- 2) систему особистих творчих здібностей дослідника;
- 3) знання та навички викладача, вихователя і консультанта.

Згідно з освітньо-кваліфікаційною характеристикою магістра виробничо-тренінгові практика покликана охопити весь спектр питань від вибору бізнес-стратегії і проектування продукту або послуг підприємства до повного завершення їх життєвого циклу з наступним повним оновленням проєктних процесів прогнозування, планування, постачання, збуту та організацією виробництва.

**Метою виробничо-тренінгової практики** є закріплення студентами теоретичних знань та отримання можливості їх використання на практиці, визначення з подальшим напрямом професійної діяльності на посадах

менеджера, вивчення та аналіз проблем, що пов'язані з темою магістерського наукового дослідження. Студенти узагальнюють усі дослідження, що раніше були проведені ними під час виконання курсових робіт та написання звітів з практики, роблять висновки і пропозиції та подають їх для впровадження на підприємстві, проводять апробацію результатів дослідження на практиці.

Практична підготовка передбачає безперервність та послідовність набуття потрібного обсягу практичних знань і умінь відповідно до кваліфікаційного рівня «магістр».

**Завдання** виробничо-тренінгової практики полягають в тому, що після проходження практики студенти повинні **вміти**:

- аналізувати стан і виявляти причини недоліків у системі управління, вживати заходів щодо їх ліквідації і попередження;
- вивчати показники роботи підприємств, організацій, установ, методи управління під час вирішення управлінських завдань і виявляти можливості підвищення ефективності управлінської праці, підготувати й приймати необхідні управлінські рішення із застосуванням науково обґрунтованих методів;
- складати проекти стратегічних і оперативних планів розвитку підприємства;
- проектувати раціональні організаційні структури управління;
- застосовувати сучасні технічні засоби управління з необхідними розрахунками економічної ефективності їх впровадження;
- організовувати роботу з проектування методів виконання управлінських робіт, складати положення про структурні та функціональні підрозділи, посадові інструкції для виконавців з урахуванням розподілу та кооперації праці;
- проводити роботу щодо зниження витрат на апарат управління, вдосконалення діяльності лінійних і функціональних служб, оперативного регулювання процесу виробництва та збуту продукції, підвищення рівня організації управління бізнесом;
- здійснювати контроль за дотриманням вимог наукової організації управління, планів впровадження нової техніки, технології і систем маркетингу;
- керувати всіма видами діяльності підприємств, установ, організацій;
- організовувати роботу й ефективну взаємодію структурних підрозділів, спрямовувати їх діяльність на досягнення високих темпів розвитку і вдосконалення бізнесу;
- організовувати виробничо-господарську діяльність підприємства, організації, установи на основі застосування науково обґрунтованих методів планування, максимальної мобілізації резервів виробництва, раціонального витрачання всіх видів ресурсів у контексті реалізації положень Угоди про асоціацію між Україною та ЄС для екологізації та діджиталізації економіки;

- розробляти та впроваджувати заходи із соціального розвитку колективу, проводити роботу з виховання кадрів, зміцнення виробничої й трудової дисципліни, забезпечувати поєднання економічних, психологічних і адміністративних методів керівництва, контролювати розміщення і правильне використання персоналу в підрозділах підприємства;

- здійснювати зв'язок з науково-дослідним сектором НУВГП, науковими темами та господарською тематикою провідних науковців кафедри менеджменту, вищими навчальними закладами, виробничниками з питань впровадження інновацій, підготовки наукових кадрів, підвищення кваліфікації працівників підприємства, забезпечувати постійне підвищення рівня освітньої і професійної підготовки працівників підприємства, керувати організацією підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів;

- здійснювати керівництво соціально-психологічною роботою на підприємстві, спрямованою на удосконалення організації і стимулювання праці, стабілізацію соціальної структури трудового колективу, керувати роботою з удосконалення стилю й методів управління, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Після проходження виробничої практики студент повинен *знати*:

- організаційну структуру управління підприємством.
- організацію праці на підприємстві.
- сучасні вимоги до оновлення бізнесу;
- шляхи підвищення якості продукції;
- проблеми управління виробничим підприємством;
- стратегію і функції підприємства;
- навички продуктивно-критичного оцінювання чинних механізмів планування діяльності підприємства та розробки прогресивних методів економічного і екологічного управління.

- методи та інструменти економічного управління підприємством.

У процесі професійної підготовки магістрів-менеджерів увага відповідальних за проведення практики осіб повинна акцентуватися на:

- розвитку творчих здібностей студентів;
- систематизації знань, набутих у процесі навчання;
- умінні самостійно приймати управлінські рішення;
- умінні використовувати здобуті теоретичні знання на практиці.

**Результатами** виробничої практики на підприємстві є:

- здійснення комплексного аналізу діяльності організацій з використанням сучасних методик з позицій системного підходу;
- проведення наукових досліджень та впровадження їх результатів у практику діяльності підприємства;
- планування організаційних змін з урахуванням розроблених стратегій організаційного розвитку, у тому числі з використанням інструментарію реінжиніру бізнес-процесів, реструктуризації та реорганізації;

- формування пропозицій щодо створення сприятливих умов для навчання та розвитку персоналу організації; заходів з оцінювання та стимулювання персоналу;

- дотримання персональної етики консультанта в процесі здійснення наукових досліджень на об'єкти практики, формування плідних консультант-клієнтських відносин тощо.

Загальна тривалість виробничо-тренінгової практики на підприємства – 4 тижні.

Пройходження виробничо-тренінгової практики охоплює виконання плану та індивідуального завдання (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Календарний план виробничо-тренінгової практики для магістрів

№ з/п	Назва виду діяльності	Термін виконання
1	Інструктаж з техніки безпеки	*
2	Вивчення установчих документів підприємства – бази практики	*
3	Вивчення й аналіз організаційної структури управління підприємством	*
4	Дослідження зовнішнього середовища підприємства, його конкурентоспроможності	*
5	Аналіз показників виробничої діяльності підприємства	*
6	Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства, вивчення звітності підприємства	*
7	Вивчення кадрової політики підприємства	*
8	Маркетингові дослідження діяльності підприємства	*
9	Вивчення маркетингової діяльності підприємства	*
10	Аналіз збуту та логістичної діяльності підприємства	*
11	Визначення основних проблем господарської діяльності підприємства, напрями, що потребують удосконалення	*
12	Внесення пропозицій щодо вдосконалення діяльності підприємства та їх обговорення	*
13	Розрахунок ефективності заходів вдосконалення діяльності підприємства	
14	Виконання індивідуального завдання практики	*
15	Оцінка можливості впровадження заходів підвищення ефективності діяльності підприємства ( <i>висновок керівника підприємства</i> )	*
16	Апробація результатів практики на наукових конференціях, у наукових статтях	*
17	Підготовка матеріалів і написання звіту з практики	*

\* Терміни виконання завдань визначає керівник практики від кафедри

Проходячи практику на посаді *менеджера з постачання*, студент-практикант виконує такі функціональні обов'язки:

- проведення маркетингового аналізу ринку;
- вивчення системи постачання товарів у філії підприємства – бази практики;
- підготовка та укладання угод на постачання продукції;
- підготовка інформації щодо укладання угод.

Проходячи практику на посаді *менеджера контакт-центру*, студент-практикант виконує такі функціональні обов'язки:

- вивчення ринкової кон'юнктури;
- організація рекламної діяльності;
- вивчення політики ціноутворення та порядку оподаткування;
- ведення податкового та бухгалтерського обліку;
- складання та подання фінансової та податкової звітності;
- здійснення касових та банківських операцій;
- оформлення первинної бухгалтерської документації.

Проходячи практику на посаді *менеджера з формування турпродукту*, студент-практикант виконує такі функціональні обов'язки:

- добір базових матеріалів з туризму;
- пошук, первинна обробка та аналіз інформації про туризм та визначення достовірності інформації;
- дослідження попиту та пропозицій на туристські продукти;
- розробка концепції та програми туру;
- пошук наступних контрагентів для формування туристського продукту:
  - організацій готельної сфери;
  - організацій-перевізників;
  - організацій громадського харчування;
  - екскурсійних бюро;
  - медичних установ і організацій, санаторіїв, профілакторіїв;
  - організацій культури та спорту;

Функціональні обов'язки студента-практиканта на посаді *менеджера з кадрів*:

- розроблення стратегічних та оперативних планів з праці та кадрів;
- підготовка необхідних матеріалів для атестаційної, кваліфікаційної і тарифікаційної комісій, проектів документів, що стосуються винагород і заохочень працівників;
- оформлення, облік і зберігання документації щодо трудової діяльності працівників;
- облік та контроль надання відпусток працівникам;
- оформлення документів щодо пенсійного забезпечення працівників;
- дослідження причин плинності кадрів та розробка заходів щодо їх усунення;

- складання інформаційної бази щодо кількісного складу персоналу, контроль її своєчасного оновлення та поповнення;

Проходячи практику на посаді *менеджера зі збуту*, студент-практикант виконує такі види робіт:

- участь у проведенні маркетингових досліджень з вивчення споживчого ринку та перспектив його розвитку, розширення господарських зв'язків зі споживачами, аналіз попиту, оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції на ринку, моніторинг конкурентів;
- участь у розробленні маркетингової політики;
- внесення пропозицій щодо цінової політики підприємства, обсягів продажу, організації збуту;
- участь у підготовці проєктів стратегічних та оперативних планів реалізації продукції, розробка рекламної стратегії, програм із стимулювання збуту та формування попиту;
- участь у ярмарках, торгах, виставках, біржах із рекламування і реалізації продукції;
- вивчення стану маркування тари та упаковки, дотримання вимог сортування та їх перероблення;
- пропонування ідей щодо кластеризації і кооперації виробників;
- участь в налагодженні зв'язків з діловими партнерами;
- участь в укладанні договорів на постачання продукції і узгодження умов постачання.

Проходячи практику на посаді *менеджер-економіст*, студент-практикант виконує такі види робіт:

- економічне планування діяльності підприємства;
- розробка проєктів поточних планів підприємства зі всіх видів діяльності;
- укладання договорів та проведенні розрахунків за ними;
- розробка стратегічного плану діяльності підприємства з урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ;
- розробка прогресивних планових техніко-економічних нормативів матеріальних і трудових витрат;
- формування цінової політики підприємства з врахуванням динаміки ресурсу, - енергоефективності підприємства;
- статистичний облік виробничих та техніко-економічних показників роботи підприємства.

Проходячи практику на посаді *менеджера з маркетингу*, студент-практикант виконує такі функціональні обов'язки:

- розробка стратегій та оперативних планів маркетингу підприємства;
- розробка фірмового стилю;
- підготовка і виконання плану рекламної діяльності у товарних напрямках;
- формування бюджетного плану рекламних кампаній;
- розробка та удосконаленні цінової політики;

- розробка екологічної тари та (або) упаковки за ДСТУ ІСО 14 «Управління навколишнім середовищем»;
- розробка прайсів на продукцію за всіма товарними напрямками;
- розробка дизайнерської концепції щодо представницької продукції;
- розробка і проведення рекламних акцій для просування фірми і товарів на ринок;
- аналіз продажів продукції за товарними групами і напрямками;
- аналіз рівня сервісу та конкурентоспроможності продукції на основі відгуків споживачів;
- проведення моніторингу конкурентів підприємства.

Проходячи практику на посаді *менеджер проектів*, студент-практикант виконує такі функціональні обов'язки:

- розробляє, управляє та впроваджує усі аспекти річного плану діяльності, що стосуються реалізації програм та проектів, відповідно до стратегічного плану.
- бере участь у підготовці бюджету програм та проектів;
- готує та узгоджує з усіма зацікавленими сторонами плани реалізації проектів, в т.ч. усі необхідні технічні завдання та договори для реалізації проекту;
- відповідає за реалізацію проектів відповідно до затверджених планів реалізації проектів;
- управляє бюджетом проекту відповідно до делегованих повноважень, в тому числі планування витрат на майбутні періоди, передбачення та внесення пропозицій щодо необхідних змін;
- відповідає за вчасну підготовку звітів відповідно до встановлених вимог донорів, партнерів чи організації та забезпечує їх вчасне подання;
- керує роботою місцевих координаторів проектів, а також залучених міжнародних та національних експертів, в тому числі участь у процесі відборі спеціалістів.
- несе відповідальність за процес моніторингу та оцінки проектів із залученням усіх зацікавлених сторін з метою вимірювання впливу проектів та досягнення результатів;
- налагоджує та підтримує партнерські стосунки з організаціями/компаніями на національному та місцевому рівні, органами влади на регіональному та місцевому рівнях, які відіграють ключову роль для досягнення цілей проектів;
- готує та подає на розгляд відповідальних осіб концепції нових проектів;
- бере участь у підготовці офіційних заяв, розробці політик та інших документів відповідно до завдань у сфері адвокатури;
- співпрацює з менеджером з комунікацій щодо забезпечення висвітлення реалізації проектів у національних та місцевих медіа, включаючи забезпечення оперативної підготовки описів випадків, налагодження

- контактів з цільовими групами, експертних коментарів тощо;
- надає підтримку відповідальним працівникам організації у процесі залучення фінансування, особливо від бізнес-компаній;
- надає інформацію заступнику директора з реалізації програм для нарад вищого управлінського персоналу, зустрічей з партнерами та участі у конференціях тощо;
- напрацьовує і вносить рішення щодо екологічних і соціальних рішень у проектах на вимогу інвесторів й замовників проектів;
- бере участь у зустрічах та нарадах за потребою.

## 3.2. Методичні рекомендації для проходження практики і оформлення звіту

Після завершення терміну практики студенти звітують у письмовій формі про виконання програми практики.

Головним документом звітності є щоденник практики, який містить такі основні розділи:

- *розпорядження про направлення на практику* – заповнює керівник практики від університету та керівник практики від підприємства; підписи завіряються печатками;
- *календарний графік проходження практики* – заповнює студент разом з керівником практики від університету. Підписує керівник практики від підприємства і керівник практики від університету. Календарний графік розробляється з урахуванням профілю підприємства – бази практики, враховує спеціалізацію студента-практиканта. Графік охоплює види робіт, що виконуватиме студент, обсяг робіт та терміни їх виконання;
- *відгук і оцінка роботи студента під час практики* – заповнює керівник практики від підприємства;
- *висновок керівника практики від університету про роботу студента* – заповнює керівник практики від університету.

У звіті з практики відображають результати вивчення програмних запитань, висновки та рекомендації, копії документів та рішень. Розмір текстової частини звіту – до 40 сторінок.

Виробничо-тренінгова практика для магістрів повинна бути орієнтована на написання магістерської роботи, тому перед початком проходження виробничо-тренінгової практики студенти повинні визначитися із темою випускної роботи, у відповідності із якою керівник практики визначає тему індивідуального завдання. Особливістю виробничо-тренінгової практики для магістрів є її практична орієнтованість на збір практичних даних для випускної роботи.

Студенту надається право самостійно обрати тему дипломної роботи згідно з тематикою, що затверджена кафедрою, враховуючи при цьому специфіку діяльності підприємства, на матеріалах якого буде здійснюватися



дослідження.

Разом із вибором теми визначається місце (підприємство) проходження практики студентом, – підприємство будь-якої форми власності, що є юридичною особою. Діяльність підприємства повинна створювати можливість інформаційного забезпечення дослідження обраної теми. Це означає не тільки те, що підприємство має займатися виробничою, комерційною або логістичною діяльністю щонайменше протягом останніх 5 років, а й те, що студенту буде надана вся потрібна інформація стосовно загальної діяльності підприємства та особливостей здійснення господарчої діяльності протягом останніх п'яти років. Кожен студент подає заяву на ім'я завідувача кафедри з назвою обраної теми та повною назвою об'єкта практики. Ця заява підписується студентом, науковим керівником та затверджується завідувачем кафедри. У встановлений термін видається наказ ректора про затвердження тем дипломних робіт.

### **3.3. Структура звіту з виробничо-тренінгової практики**

Вступ.

Розділ 1. Загальна техніко-економічна характеристика підприємства.

Розділ 2. Організаційна структура та система менеджменту на підприємстві.

Розділ 3. Оцінка фінансових показників діяльності підприємства та його фінансових потоків.

Розділ 4. Індивідуальне завдання.

4.1. Аналіз.....

4.2. Напрями вдосконалення.....

4.3. Розрахунок ефективності напрямів вдосконалення...

Висновки.

Список використаних джерел.

Додатки.

У *Вступі* розкривається актуальність теми, індивідуального завдання практики, мета, завдання, назва та форма власності підприємства, на якому проходила практика, характеристика відділу або підрозділу, перелік документів, які було опрацьовано під час проходження практики.

Обсяг вступу – не більше 2 сторінок.

У *Розділі 1* необхідно розглянути характеристику підприємства за такими параметрами:

- час заснування та основні етапи розвитку;
- правовий статус, форма власності та вид діяльності згідно зі Статутом підприємства;
- техніко-економічні показники роботи;
- аналіз економічних показників діяльності підприємства за 3 роки;

- оцінка технічного та економічного потенціалу підприємства.
- дослідження основних чинників зовнішнього середовища, що впливають на формування конкурентного середовища;
- стан конкурентів та інтенсивність конкуренції в галузі, загрози з боку товарів-субститутів;
- вхідні та вихідні бар'єри, які є на досліджуваному ринку;
- оцінка перспектив розвитку галузі.

Обсяг першого розділу становить від 5 до 10 сторінок.

*Розділ 2* – оцінювання організаційної структури управління підприємством, зв'язків між організаційними підрозділами;

- аналіз організаційної структури управління на підприємстві, опис роль окремих підрозділів;
- взаємозв'язок підрозділів, їх функцій;
- аналіз ефективності роботи персоналу підприємства, дослідження динаміки зміни кількості персоналу підприємства.

Обов'язковою у звіті є наявність схеми організаційної структури підприємства із визначенням комунікаційних зв'язків між відділами та підрозділами.

Обсяг другого розділу 5-6 сторінок.

*Розділ 3* повинен містити аналіз фінансових показників підприємства: рентабельності, фінансової стійкості, ліквідності, обсягів реалізації та динаміки прибутку. Крім того, можливим є аналіз структури збуту продукції, її конкурентоспроможності, фінансової незалежності підприємства та вірогідності банкрутства.

Обсяг третього розділу може бути від 5 до 8 сторінок.

*Розділ 4 – Індивідуальне завдання.*

4.1. Аналіз напряму діяльності підприємства у відповідності до теми магістерської роботи\*

4.2. Опис, оцінка недоліків, проблем, потенціалу та основні напрями вдосконалення діяльності підприємства у відповідній сфері згідно з темою дослідження.

4.3. Розрахунки ефективності запропонованих заходів на підставі відношення отриманого фінансового результату від впровадження заходів з удосконалення до їх витратної складової; обґрунтування та оцінювання можливості практичного застосування цих заходів на підприємстві.

Обсяг індивідуального завдання (4 розділ) орієнтовано становить до 20 сторінок.

*\*Приклад: Тема індивідуального завдання: «Стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємства».*

4.1. Аналіз маркетингової діяльності підприємства.

4.2. Напрями вдосконалення маркетингової діяльності підприємства та розробка маркетингової стратегії.

4.3. Оцінювання ефективності маркетингової стратегії підприємства.

4.4. Соціо-еколого-економічна ефективність запропонованих інновацій.

### 3.4. Науково-дослідна діяльність студентів під час практики

Науково-дослідна частина виробничо-тренінгової практики магістрів базується на основних концептуальних засадах проведення науково-дослідної практики та є обов'язковим компонентом освітньо-професійної програми для здобуття кваліфікаційного рівня магістра зі спеціальності 073 «Менеджер організацій і адміністрування» і має на меті набуття студентом професійних навичок та вмінь здійснення самостійної науково-дослідної роботи.

Метою науково-дослідної частини виробничо-тренінгової практики є набуття студентами досвіду самостійної науково-дослідної роботи та опрацювання методів її проведення, поглиблення теоретичних знань у сфері економічних відносин, підбір фактичного матеріалу для написання випускної магістерської роботи, формування вмінь і навичок опрацювання наукових джерел, а також апробація результатів досліджень на наукових конференціях та у спеціалізованих наукових виданнях.

Студенти під час проходження науково-дослідної частини виробничо-тренінгової практики мають вирішити такі **завдання**:

- вивчення теоретичних класичних джерел за обраною науковою проблемою, пов'язаною зі спеціалізацією кафедри та відповідно до наукової проблеми дослідження в майбутній магістерській роботі;
- визначення стану розробки питань обраної наукової проблеми у вітчизняній та іноземній науковій літературі;
- визначення структури та основних завдань магістерського дослідження;
- оволодіння методикою обробки та аналізу статистичних даних;
- оволодіння методиками ресурсу, - енергозбереження на підприємствах;
- апробація основних теоретичних та практичних рекомендацій магістерської роботи (у формі виступів на конференціях, написанні наукових статей, рекомендацій для керівників підприємств та органів влади тощо).

Зміст науково-дослідної частини виробничо-тренінгової практики магістрів повинен відповідати напряму наукових досліджень студента магістратури. Під час такої практики надається можливість застосувати нові методи та отримати необхідні результати досліджень, що проводить студент при написання магістерської роботи.

## **4. ВИРОБНИЧИЙ ТРЕНІНГ НА ПЕРВИННИХ ПОСАДАХ У НАВЧАЛЬНО-ТРЕНІНГОВІЙ ЛАБОРАТОРІЇ ЗАХІДНОГО БІЗНЕС-ЦЕНТРУ (Частина 2 – вибіркова)**

Виробничий тренінг на первинних посадах у навчально-тренінговій лабораторії Західного бізнес-центру є вибірковою частиною практики (див. розділ 2). Набрані студентами бали вносяться керівником практики від кафедри в [Гугл-таблицю](https://docs.google.com/spreadsheets/d/16T_zvi7ZUmHalYyaGQK83Iw8O845q_boJP5RWSal-Aw/edit#gid=63936897) за адресою: [https://docs.google.com/spreadsheets/d/16T\\_zvi7ZUmHalYyaGQK83Iw8O845q\\_boJP5RWSal-Aw/edit#gid=63936897](https://docs.google.com/spreadsheets/d/16T_zvi7ZUmHalYyaGQK83Iw8O845q_boJP5RWSal-Aw/edit#gid=63936897) протягом 3 днів після завершення проходження студентом виробничого тренінгу в навчально-тренінговій лабораторії. Максимальна сума балів за цю частину практики – 25.

### **4.1. Організація проведення і порядок проходження виробничого тренінгу**

Практична підготовка студентів галузі знань 073 «Менеджмент» відповідно до освітньо-професійної програми «Менеджмент організації і адміністрування» є елементом освітньо-професійної підготовки. Зміст практики визначається вимогами нормативної і варіативної складовими стандартів освіти.

Метою виробничого тренінгу є формування у студентів компетенцій прийняття самостійних рішень під час професійної діяльності в умовах виконання професійних завдань діяльності на робочих місцях на посадах віртуального підприємства у навчально-тренінговій лабораторії Західного бізнес-центру Національного університету водного господарства та природокористування (надалі НТЛ).

Практична підготовка студентів в НТЛ проводиться відповідно до Концепції практичної підготовки студентів НУВГП та «Положення про навчально-тренінгову лабораторію НУВГП».

Виробничий тренінг на базі НТЛ є складовою практичної підготовки студентів, передбаченої навчальними планами, та становить 1-4 тижні відповідно до обсягів навчального навантаження на відповідний навчальний рік.

Для проведення практики залучаються навчальні приміщення та обладнання, закріплені за Західним бізнес-центром та кафедрою менеджменту.

Програма є навчально-методичним документом, що визначає організацію, зміст і порядок проходження та підведення підсумків виробничого тренінгу студентів 5 курсу спеціальності 073 «Менеджмент», відповідно до якого планується і регламентується навчальна та методична робота керівників практики від вищого навчального закладу.

Практична підготовка фахівців у НТЛ спрямована на формування навичок самостійного управління процесами фінансово-господарської й інвестиційної

діяльності в умовах віртуального підприємства із застосуванням сучасних інформаційних систем управління бізнесом та інноваційних педагогічних технологій (тренінгів, бізнес-симуляцій тощо).

Зміст виробничої практики на базі НТЛ спрямований на **набуття студентами компетенцій**:

- уміння готувати й приймати управлінські рішення на різних рівнях управління;
- здатності до внутрішньо- і зовнішньо-організаційної взаємодії;
- навички командної роботи;
- уміння працювати з документами;
- навички роботи із програмним забезпеченням, що застосовують в бізнесі;
- розвиток ділових і спеціальних професійних навичок.

Виробничий тренінг на первинних посадах в НТЛ проводиться відповідно до графіка навчального процесу НУВГП, коли передбачена практична підготовка студентів університету.

**Навчальна робота керівників практики планується з розрахунку 6 год. за один день керівництва в одному відділі.**

Підготовка навчально-методичних матеріалів, організація навчального процесу, розподіл студентів за посадами проводиться під керівництвом заступника директора Західного бізнес-центру у порядку і в терміни, визначені цією програмою та нормативними документами Університету з питань організації навчального процесу та практичної підготовки студентів.

Наказ про проходження практики студентів в НТЛ погоджується і подається на підпис ректора університету у порядку і в терміни, встановлені нормативними документами Міністерства освіти і науки України та Університету.

Керівництво практикою здійснюють викладачі кафедри менеджменту за погодженням із заступником директора Західного бізнес-центру. Керівники практики готують та видають студентам індивідуальні завдання, необхідні інструкції, консультації, а також оцінюють результати практики відповідно до порядку, визначеному цією Програмою. До керівництва студентами-практикантами на робочих місцях можуть залучатися інші фахівці з повною вищою освітою.

Підготовку первинної документації, супровід спеціалізованого програмного забезпечення, підготовку робочих місць, контроль охорони праці і безпеки життєдіяльності під час практики забезпечує старший лаборант (лаборант) кафедри, що призначається відповідальним за організаційно-технічну підготовку практики (надалі – лаборант НТЛ) за розпорядженням завідувача кафедри.

**Об'єктом практики** є модель віртуального виробничо-торговельного підприємства, що застосовує у своїй діяльності сучасні підходи до організації

управління, виробництва і торговельної діяльності, екологічності продукції й послуг на вимогу їх конкурентоспроможності (експортно імпорتنі операції), а також засоби автоматизації управлінської діяльності та бізнес-процесів.

Під час практики студенти займають посади в адміністрації підприємства (дирекція, проєктний офіс, планово-економічний відділ, відділ управління персоналом, відділ маркетингу і логістики), роботу інших працівників моделюють керівники практики. Викладачі-консультанти виконують роль засновників, контрагентів та інших зацікавлених осіб.

На першому етапі проходження виробничого тренінгу студент має ознайомитись з історією і поточним станом господарсько-фінансової діяльності підприємства – об'єкта тренінгу, його організаційною структурою та системою менеджменту. Інформація наводиться у роздаткових, демонстраційних, аудіо-, відео матеріалах. Студентам надаються електронні архіви з документами за період діяльності підприємства.

## 4.2. Методичні рекомендації до проведення практики

Перед початком практики:

- **адміністратор практики, призначений завідувачем кафедри:**
  - забезпечує погодження часу і графіка проведення практики з навчально-методичним відділом;
  - не пізніше, ніж за тиждень до початку практики у навчальному році, складає графік проведення практики і проводить розподіл студентів за підгрупами, а також складає графік роботи викладачів в НТЛ відповідно до їх навчального навантаження на відповідний навчальний рік;
  - ознайомлює студентів кожної підгрупи з графіком проведення практики не пізніше, ніж за тиждень до початку практики у відповідній підгрупі;
  - дає доручення студентам підготувати власні резюме.
- **викладач, який консультує дирекцію:**
  - проводить організаційні збори, на яких студенти ознайомлюються із метою, завданнями, об'єктом практики, графіком роботи, порядком розподілу на посади, критеріями оцінювання;
- **викладачі, відповідальні за охорону праці, відповідно до наказу НУВГП:**
  - проводять студентам інструктаж з техніки безпеки і охорони праці та забезпечують наявність підписів студентів про проведення інструктажу у відповідному журналі.

**Розподіл студентів за посадами** проводиться у такому порядку:

- 1) усі студенти пишуть резюме із зазначенням 2-х посад, які вони хотіли б обрати, і подають їх лаборанту НТЛ;
- 2) керівники практики на основі резюме призначають директора;
- 3) у перший день практики директор шляхом аналізу резюме і проведення співбесід з претендентами призначає керівників відділів (керівниками

підрозділів не рекомендується призначати студентів 1 курсу). Керівники відділів разом зі службою персоналу набирають персонал шляхом розгляду резюме і проведення співбесід.

**Перший робочий день** розпочинається з ознайомлення з положеннями про відділи, посадовими інструкціями, первинними документами, звітами, архівами, діловою історією підприємства тощо.

Для перевірки ступеня розуміння студентами посадових обов'язків кожен **викладач-консультант у своєму відділі:**

- 1) перевіряє знання положення про відділ та посадової інструкції у начальника відділу;
- 2) дає завдання начальнику відділу:
  - перевірити ступінь розуміння посадових обов'язків своїх працівників;
  - організувати роботу із ознайомитися працівників його відділу з документами інших підрозділів, що мають подаватися відповідно до схеми взаємодії, закладеної у відповідному положенні про відділ.

Студенти оцінюють свої компетентності перед практикою та формують навчальні цілі.

**Упродовж періоду проходження практики** студенти виконують завдання, що відповідають їх посадовим інструкціям, та забезпечують досягнення результатів, встановлених засновниками (керівниками практики).

**В останній день практики** проводяться збори трудового колективу підприємства під головуванням директора. У порядку денному зборів обов'язково мають стояти питання досягнення поставлених засновниками результатів і презентація плану розвитку підприємства.

Студенти оцінюють свої компетентності після завершення практики, спільно з викладачами-консультантами аналізують прогрес у розвитку компетентностей та напрацьовують подальший план їх набуття.

**Частина студентів може брати участь у практиці у ролі стажерів** (експертів, контрагентів тощо). При такій організації практики серед студентів, які виконуватимуть ролі стажерів, призначається керівник, який:

- розподіляє експертів за об'єктами спостереження;
- складає план спостереження;
- контролює роботу експертів упродовж робочого дня;
- організовує роботу над підготовкою висновків.

Студенти-стажери у своїй роботі застосовують бланки спостережень ([Додаток 3](#)). Укінці кожного робочого дня анкети збирає керівник групи експертів, який організовує обговорення результатів, узагальнює їх та готує загальний звіт, що має містити:

- оцінку виконання поставлених завдань;
- рекомендації щодо удосконалення системи менеджменту підприємства;
- рекомендації щодо завдань, які виконуються під час тренінгу (трудомісткість, узгодженість, чіткість тощо).

Студенти, які з поважних причин не можуть відвідувати практику в НТЛ за графіком (надалі – фрілансери), можуть працювати дистанційно. **Організація роботи фрілансерів** проводиться відповідно до таких положень:

- робота на умовах фрілансу розпочинається з дня підписання сторонами цивільно-правової угоди, договору про надання послуг, чи укладання інших організаційно-правових відносин;

- *студент, що має бажання працювати на умовах фрілансу:*

- подає директору власне резюме та портфоліо (за наявності);
- проходить співбесіду відповідно до регламентів і процедур підприємства (можливе дистанційне проведення співбесіди за допомогою засобів відеозв'язку із обов'язковим її записом);
- подає проєкт контракту (договору) про надання послуг (виконання робіт);

- *директор підприємства за погодженням керівників підрозділів:*

- укладає договір (контракт) з фрілансером;
- забезпечує делегування завдань фрілансеру, які можна виконувати дистанційно;
- встановлює планову трудомісткість завдань в обсязі 30 год за період практики та перевіряє фактичну їх трудомісткість;
- подає викладачам щомісячні звіти про організацію роботи фрілансерів;
- підписує акти виконаних робіт на оцінює результати роботи фрілансера;

- *викладач, який консультує відділ, у якому працюватиме фрілансер, забезпечує:*

- реєстрацію фрілансера на корпоративному порталі;
- контроль за делегуванням, прийомом та оцінюванням завдань фрілансеру керівником відділу.

### 4.3. Перелік типових завдань для виконання під час практики

*Дирекція:*

- керівництво роботою персоналу;
- організація управління на підприємстві;
- підготовка засновникам пропозицій стратегічного розвитку;
- організація роботи з контрагентами;
- організація і проведення презентацій;
- визначення та утвердження мотиваційної політики;
- прийняття рішень щодо преміювання працівників та інших видів заохочень;
- ведення ділової переписки та інших видів комунікацій з контрагентами;



- управління внутрішньо- і зовнішньоорганізаційними конфліктами;
- ініціювання нових проєктів;
- виконання функцій замовника проєктів;
- контроль фінансово-господарської діяльності підприємства.
- взаємодія з контролюючими органами;
- організація формування корпоративної культури на підприємстві;
- інші завдання.

### ***Проектний офіс:***

- розроблення і запровадження корпоративної системи управління проєктами на підприємстві;
- ініціювання, планування та моделювання процесів реалізації планів та програм стратегічного розвитку підприємства;
- організування і проведення закупівельної роботи в проєктах;
- організування і проведення презентації, що стосуються проєктної роботи в організації;
- приймання рішень щодо накладення стягнень та преміювання членів проєктних команд;
- ведення ділової переписки та інших комунікацій з контрагентами;
- здійснення управління внутрішньо- і зовнішньо-організаційними конфліктами, що виникають у процесі реалізації проєктів;
- ініціювання нових проєктів відповідно до планів стратегічного розвитку підприємства;
- виконання функцій різних учасників проєктів (замовників, спонсорів, менеджерів проєктів, керівників проєктного офісу, членів команди тощо);
- контролювання процесів реалізації проєктів, застосовуючи сучасні методи, практики та інформаційні системи;
- організування розгляду соціальних та екологічних питань у проєктах;
- організування взаємодії з контролюючими органами;
- організування реалізації принципів корпоративної культури підприємства у системі менеджменту проєктів;
- розроблення техніко-економічного обґрунтування проєктів;
- побудова бізнес-моделей проєктів та проведення їх експертизи;
- складання кошторисів, бюджетів та інших планових документів;
- формування планів закупівель в проєктах;
- побудова календарних планів проєктів і забезпечення їх реалізації;
- управління ризиками проєктів;
- складання планів руху грошових коштів у проєктах;
- підготовка тендерної документації;
- складання планів інвестиційної діяльності;
- організування і здійснення контролю за дотриманням трудової дисципліни, а також вживання відповідних заходів у разі виявлення її порушення;

- участь у веденні кадрового обліку у частині прийняття на роботу, звільнення з роботи, переведення і т. ін.;
- підготовка і подання проєктів наказів на заохочення, стягнення членам команд проєктів;
- участь у розробленні систем оплати праці, положення про преміювання, соціального пакету у частині мотивації учасників проєктів;
- набір, навчання, атестацію проєктних команд;
- організування і проведення договірної роботи в проєктах.

#### ***Планово-економічний відділ:***

- планування виробничо-господарської і фінансово-економічної діяльності підприємства;
- розроблення техніко-економічного обґрунтування проєктів;
- складання кошторисів, бюджетів та інших планових документів;
- контроль за фінансовою дисципліною на підприємстві;
- погодження фінансових документів;
- формування плану закупівель;
- розроблення плану продажу продукції;
- складання плану руху грошових коштів;
- підготовка тендерної документації;
- проведення фінансово-економічного аналізу;
- формування та контроль виконання плану доходів і видатків;
- запровадження системи бюджетування на підприємстві;
- складання плану інвестиційної діяльності;
- погодження маркетингових бюджетів;
- складання штатного розпису;
- погодження кадрового плану;
- розрахунок калькуляції;
- контроль кредиторської і дебіторської заборгованості та розроблення заходів щодо її зменшення;
- управління обіговими коштами;
- інші завдання.

#### ***Відділ управління персоналом:***

- розробка і реалізація заходів з формування і розвитку корпоративної культури на підприємстві;
- організація контролю за дотриманням трудової дисципліни і вживання відповідних заходів у разі виявлення її порушення;
- ведення табеля обліку відпрацьованого часу, прийняття на роботу, звільнення з роботи, переведення і т. ін.;
- розроблення і контроль виконання кадрового плану;
- підготовка статистичної звітності з праці;
- підготовка подань і проєктів наказів на заохочення, стягнення;
- рекомендує систему оплати праці, положення про преміювання,

соціальний пакет;

- проведення розслідувань у випадках порушення правил внутрішнього трудового розпорядку;

- набір, навчання, атестація персоналу;
- проведення конкурсу резюме працівників;
- інші завдання.

***Відділ маркетингу і логістики:***

- розроблення плану маркетингу;
- проведення договірної роботи;
- формування товарного асортименту, цінової політики, програм лояльності, екологічних кампаній, збут продукції;

- проведення дослідження ринку;
  - розроблення плану оновлення продукції;
  - проведення аналізу продажу продукції та закупівель;
  - управління запасами;
  - формування буферних запасів;
  - організація внутрішньої і зовнішньої логістики на підприємстві;
  - організація акцій, розпродажу та інших маркетингових заходів;
- підготовка бренд-буку підприємства;

- інші завдання.

***Бухгалтерія:***

- формування облікової політики;
- проведення бухгалтерських операцій (продаж продукції, постачання, списання, інвентаризація тощо);

- нарахування і виплата заробітної плати;
- перерахування коштів;
- складання податкової і фінансової звітності;
- інші завдання.

## **4.4. Обов'язки керівників практики**

***Перед початком консультування:***

- підготувати паперову й електронну документацію відділу, у якому буде проводитися консультування (перевірити наявність документів, їх реєстри, посортувати, тощо);

- підготувати кейси за напрямком діяльності відділу і подати на погодження на організаційну нараду, яку проводить викладач, що консультує дирекцію.

***У перший день практики:***

- зареєструвати студентів відділу, у якому проводиться консультування, в корпоративному порталі (<https://wbc.bitrix24.ua/>);

- проконтролювати заповнення анкети про очікування студентів від практики;

- надати студентам відділу, у якому проводиться консультування, усі документи необхідні для виконання завдань.

***У період проведення практики:***

- надавати методичну підтримку студентам відділу, необхідну для виконання поставлених завдань;

- виставляти оцінки за роботу відділу із обов'язковим зазначенням змісту виявлених недоліків і порушень у відомості, форма якої наведена у табл. 4.1; до завершення кожного робочого дня підписати відомість з оцінками та передати студенту, який проходить практику на посаді директора підприємства;

- на початку кожного робочого дня контролювати та оцінювати правильність розподілу (делегування) завдань між працівниками відділу на предмет відповідності посадовим інструкціям і можливості забезпечення продуктивної роботи відділу;

- вести моніторинг дотримання студентами регламентів підприємства, враховувати виявлені недоліки і порушення при виставленні оцінок;

- забезпечити відео (аудіо) записи і стенограми усіх нарад, що проводяться у відділах та проведення їх подальшої ретроспективи; залучати до ретроспективи усіх працівників відділу;

- контролювати реєстрацію усіх нарад та розміщення їх протоколів, відео (аудіо) записів, а також результатів ретроспективи на корпоративному порталі;

- вести ретроспективу по завданнях, що мають важливе значення для формування компетенцій, визначених цілями практики;

- організовувати роботу студентів, що з поважних причин не можуть відвідувати практику за розкладом (контролювати облік планової і фактичної трудомісткості завдань, оцінювання їх виконання);

- забезпечувати дотримання порядку та робочої атмосфери у відділі;

- не залишати приміщення НТЛ під час проведення практики без письмового погодження заміни іншим викладачем у журналі взаємозамін;

- організувати економне використання витратних матеріалів (паперу, картриджів принтерів тощо), електроенергії тощо;

- архівувати усі документи, ділову переписку, що ведеться від імені контрагентів, засновників та інших ролей, які виконує викладач, у корпоративній базі даних в Bitrix24 (розміщувати документи не пізніше наступного дня після чергового дня проведення практики).

Практика в НТЛ є навчальними заняттями. Відсутність або запізнення викладача на практику є порушенням розкладу його занять, що має статус порушення трудової дисципліни.

***Після закінчення практики:***

- не пізніше, ніж за 3 дні після закінчення практики впорядкувати паперову й електронну документацію відділу та передати справи викладачу, що розпочинатиме роботу у наступній підгрупі відповідно до затвердженого

графіка. Передача справ оформляється актом;

- не пізніше, ніж через тиждень після закінчення практики внести і проконтролювати правильність внесення набраних балів за проходження практики в НТЛ кожним студентом в розрізі кожного робочого дня в [Гугл-таблиці](https://docs.google.com/spreadsheets/d/16T_zvi7ZUmHalYyaGQK83Iw8O845q_boJP5RWSal-Aw/edit#gid=63936897) за адресою: [https://docs.google.com/spreadsheets/d/16T\\_zvi7ZUmHalYyaGQK83Iw8O845q\\_boJP5RWSal-Aw/edit#gid=63936897](https://docs.google.com/spreadsheets/d/16T_zvi7ZUmHalYyaGQK83Iw8O845q_boJP5RWSal-Aw/edit#gid=63936897).

- не пізніше, ніж за тиждень після закінчення практики у відповідній підгрупі, провести оцінювання працівників віртуального підприємства з метою визначення кращого працівника року.

**Особливі обов'язки керівників практики у розрізі відділів:**

***Дирекція, відділ управління персоналом, проєктний офіс:***

- проводити ділову переписку, переговори, співбесіди та інші комунікації, необхідні для виконання завдань, від імені:
  - працівників, діяльність яких не моделюють студенти під час практики (працівники цеху, складу, технічні працівники офісу тощо);
  - контрагентів, партнерів, контролюючих органів, фінансово-кредитних установ;
- формувати завдання для дирекції від імені засновників підприємства;
- контролювати дотримання директором порядку оцінювання роботи відділів та розподілу балів між ними.

***Відділ маркетингу та логістики:***

- моделювати закупівлі;
- проводити ситуаційні і рольові ігри щодо роботи з клієнтами (виступати у ролі клієнтів);
- проводити аналіз рольових ігор;
- вести листування від імені контрагентів віртуального підприємства;
- проводити оплату поставок від імені клієнтів;
- проводити моніторинг платежів від імені постачальників.

***Комерційний директор, планово-економічний відділ, бухгалтерія:***

- готувати рахунки від постачальників комунальних, інформаційних та інших послуг, що формують адміністративні витрати підприємства;
- виступати у ролі представників контрагентів за періодичними платежами;
- виступати у ролі представників фінансово-кредитних установ;
- моделювати фінансовий стан перед початком роботи нової підгрупи студентів;
- виявляти і усувати помилки в базі даних ERP-системи 1С відповідної конфігурації;
- готувати звіти про виконання виробничої програми;
- моделювати роботу цеху, складу та виступати у ролі працівників цих підрозділів при необхідності ведення відповідних комунікацій;

- перевіряти звіти про виконання бюджету;
- організовувати і проводити аудит діяльності підприємства у ролі представника аудиторської компанії.

## 4.5. Критерії та порядок оцінювання результатів практики

### Критерії оцінювання

Відповідно до мети і завдань практики оцінюванню підлягає:

- правильність виконання процедур підготовки і прийняття управлінських рішень;
- уміння здійснювати внутрішню і зовнішньоорганізаційні комунікації;
- уміння організовувати командну роботу;
- уміння готувати та обробляти документи;
- правильність виконання завдань.

За результатами проходження цієї частини практики студент може отримати до **25 балів**, які нараховуються за умови правильного виконання усіх завдань і відпрацювання планового обсягу годин.

### Порядок оцінювання

1. Упродовж робочого дня кожен викладач у відомості оцінювання реєструє виявлені ним дії студентів, що не відповідають встановленим критеріям, у підпорядкованому йому відділі.

2. Вкінці кожного робочого дня викладачі формують загальну відомість оцінювання, куди вносять усі виявлені ними недоліки та погоджені бали за критеріями, що нараховуються за такою схемою:

- повна відповідність критерію (відсутність зауважень) – **1 бал**;
- неповна відповідність критерію (зауваження не значні) – **0,75 балу**;
- незначна відповідність критерію (зауваження вагомі, їх кількість велика) – **0,5 балу**;
- повна невідповідність критерію – **0 балів**.

Сума нарахованих балів множиться на кількість присутніх на роботі працівників підприємства з урахуванням фрілансерів. Директору нараховується середня кількість балів у розрахунку на одного працівника.

3. Відомість з підписами усіх викладачів передається директору. Директор зобов'язаний до наступного робочого дня розподілити бали між відділами і відомість з розподілом передати керівникам відділів. Максимальна кількість балів, яку може отримати один відділ, становить **5\*кількість працівників відділу**, що внесені у відомість. Керівнику відділу нараховуються бали, що є середнім у розрахунку на одного працівника відділу.

4. Керівник відділу розподіляє бали між працівниками свого відділу. При цьому одному працівнику не може бути встановлено більше, ніж 7 балів. Відомість з результатами розподілу з підписом передається директору підприємства не пізніше, ніж за добу до початку наступного робочого дня.

5. Директор підприємства готує зведену відомість з результатами оцінювання всіх працівників і подає її викладачам до початку наступного робочого дня. Сума розподілених балів має відповідати сумі виділених балів.

6. Директор підприємства має право вносити пропозиції викладачам щодо зміни порядку оцінювання.

7. Кожен викладач має право додати (відняти) до 2-х балів одному із працівників підпорядкованого йому відділу, який під час робочого дня якісно виконував свої посадові обов'язки та здійснив вагомий внесок у розвиток підприємства (або відповідно завдав найбільшої шкоди діяльності підприємства). Записи із нарахованими додатковими балами і поясненням свого рішення вносяться у підсумкову відомість. При цьому сумарна кількість балів, отриманих працівником за робочий день, не повинна бути більшою 7.

Таблиця 4.1

Відомість оцінювання викладачами менеджменту ефективності роботи працівників підприємства за \_\_\_\_ . 202 \_\_\_\_ р.

№ з/п	Критерій	Бали	Примітки
1	Правильність виконання процедур підготовки і прийняття управлінських рішень		
2	Уміння здійснювати внутрішню і зовнішню-організаційні комунікації		
3	Уміння організовувати та брати участь у командній роботі, у тому числі у віртуальних командах (організація роботи фрілансерів)		
4	Уміння готувати та обробляти документи		
5	Правильність виконання завдань		
ВСЬОГО			
Кількість працівників (студентів)			
Всього нараховано балів			

Підписи викладачів: \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_)  
 \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_)  
 \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_)

Таблиця 4.2

Відомість розподілу балів між працівниками підприємства за « \_\_\_\_ » \_\_\_\_ 202 \_\_\_\_ р.

№ з/п	Прізвища студентів у розрізі відділів	Кількість балів	Додаткові бали (виставляються викладачами)	Примітки
1				
2				
...				
ВСЬОГО				

Директор \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_\_)

В передостанній день практики студенти заповнюють анкети (див. [Додаток 4](#)), а результати анкетування оприлюднюються на підсумкових зборах в останній день практики.

Після закінчення роботи кожної підгрупи лаборант НТЛ організовує оцінювання студентів для визначення кращого працівника року, підводить підсумки і готує відповідний інформаційний стенд (плакат).

## 4.6. Конкурс на найкращу команду «Dream Team WBC»

**Метою** конкурсу є стимулювання команд, що стажуються в Навчально-тренінговій лабораторії West Business Center, та консультантів до продуктивної роботи шляхом застосування елемента змагальності.

Рейтинг кожної команди розраховується в останній день її роботи і оприлюднюється на підсумкових зборах трудового колективу.

Підсумковий рейтинг за навчальний рік розраховується і оприлюднюється в останній день роботи останньої команди, що працює у відповідному році.

Команда-переможець рейтингу отримує статус «Dream Team WBC 20.../20...». Кафедра менеджменту може приймати рішення про винагороду членів команди і консультанта рішенням кафедри.

### Методика розрахунку рейтингу

Рейтинговий бал команди розраховується за формулою:

$$P_i = \frac{\sum_{j=1}^n \overline{H3}_{ij}}{n}$$

де  $\overline{H3}_j$  – середнє арифметичне нормованих значень показників, що належать до  $j$ -ї групи для  $i$ -ї команди;  $n$  – кількість груп показників. Для розрахунку рейтингу застосовується метод Balanced Scorecard, відповідно до якого оцінювання ведеться за такими групами показників:

- 1) фінанси;
- 2) клієнти;
- 3) бізнес-процеси;
- 4) персонал.

$$\overline{H3}_{ij} = \frac{\sum_{k=1}^K H3_{ijk}}{K}$$

де  $H3_{ijk}$  – нормоване значення  $k$ -го показника  $j$ -ї групи для  $i$ -ї команди;  $K$  – кількість показників в  $j$ -й групі.

$$H3_{ijk} = \frac{x_{jki} - x_{jk(\min)}}{x_{jk(\max)} - x_{jk(\min)}}$$

де  $x_{jki}$  – значення  $k$ -го показника (індикатора)  $j$ -ї групи  $i$ -ї команди;  $x_{jk(\max)}, x_{jk(\min)}$  – відповідно максимальне і мінімальне значення  $k$ -го показника (індикатора)  $j$ -ї групи серед усіх оцінених команд.



Для показника 4.1 чисельник розраховується –  $(x_{jk(min)} - x_{jki})$ .

**Показники за групами** (за період роботи команди):

**1. Фінанси:**

1.1) *рентабельність продажу, %;*

1.2) *обсяги продажу, грн.;*

1.3) *зменшення обсягів кредиторської заборгованості, як різниця між сумою на кінець практики і сумою на початок практики (за поставлену сировину, матеріали, комунальні платежі, заробітну плату та ін.), грн.*

**2. Клієнти:**

2.1) *кількість потенційних клієнтів (нових лідів), од. (інформація з CRM Bitrix24);*

2.2) *кількість нових клієнтів, од.;*

2.3) *зменшення обсягів дебіторської заборгованості, як різниця між сумою на кінець практики і сумою на початок практики, грн.;*

2.4) *середній відсоток виконання встановлених KPIs щодо залучення людей до сайту WBC, сторінок і груп в соціальних мережах.*

**3. Бізнес-процеси:**

3.1) *кількість ініційованих проєктів;*

3.2) *кількість реалізованих проєктів;*

3.3) *кількість удосконалених процесів (описаних і запроваджених).*

**4. Персонал:**

4.1) *кількість фактів порушення трудової дисципліни, од.;*

4.2) *оцінка якості робочих місць, балів.*

**Організація проведення конкурсу**

1. Показники, за якими ведеться оцінювання, розраховують студенти-практиканти та зводять їх у відомість встановленого зразка, а також вносять в електронну базу даних. Відповідальність за підготовку інформації несе директор віртуального підприємства. Контроль здійснює викладач-консультант, який консультує дирекцію.
2. Викладач-консультант, який консультує дирекцію, (або під його керівництвом студент) зобов'язаний розрахувати рейтинг команди і оприлюднити його в останній день практики. Відповідальність за достовірність даних і проведених розрахунків несе викладач-консультант.
3. У випадку виявлення непідтверджених даних, подробиць документів та інших форм недобросовісності команда знімається з конкурсу, а на директора накладається штраф – 5 балів від отриманих на практиці балів.

## 5. ПРАКТИЧНА ПІДГОТОВКА СТУДЕНТІВ У ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕАЛЬНИХ СТУДЕНТСЬКИХ ПРОЄКТІВ

### (Частина 3 – вибіркова)

Реалізація реальних студентських проєктів є вибірковою частиною практики (див. розділ 2). Набрані студентами бали вносяться керівником практики від кафедри в [Гугл-таблицю](https://docs.google.com/spreadsheets/d/16T_zvi7ZUmHalYyaGQK83Iw8O845q_boJP5RWSal-Aw/edit#gid=63936897) за адресою: [https://docs.google.com/spreadsheets/d/16T\\_zvi7ZUmHalYyaGQK83Iw8O845q\\_boJP5RWSal-Aw/edit#gid=63936897](https://docs.google.com/spreadsheets/d/16T_zvi7ZUmHalYyaGQK83Iw8O845q_boJP5RWSal-Aw/edit#gid=63936897) протягом 3 днів після надання студентом документів (статут проєкту і матриця відповідальності), які підтверджують його участь в реалізації одного або більше студентських проєктів. Максимальна сума балів за проходження цієї частини практики – 25.

Практична підготовка студентів 5 курсу в процесі реалізації реальних проєктів має на меті сформувати у практикантів **громадянські та поведінкові професійні компетенції**, зокрема:

- умінь працювати в команді;
- умінь делегувати повноваження та відповідальність;
- комунікаційні навички, зокрема ведення перемовин, нарад, співбесід тощо;
- умінь ставити цілі, встановлювати критерії їх досягнення і досягати результатів;
- умінь вести моніторинг і контроль проєктів;
- умінь оцінювати ризики проєктів та управляти ними;
- **розуміння та сприйняття принципів** рівності та недискримінації, толерантності, соціальної справедливості, **добросовісності, вміння втілювати їх у власні моделі поведінки**, здатність попереджувати та вирішувати конфлікти.

Для набуття наведених компетенцій кожен студент зобов'язаний упродовж навчального року ініціювати або стати членом команди реального проєкту, що має соціальний, економічний чи інший ефекти, та завершити проєкт до кінця навчального року.

Перелік проєктів, їх цілі, склад команди погоджує викладач кафедри менеджменту (надалі – Консультант), якого обирає студент – ініціатор проєкту. **До обов'язків Консультанта належить:**

- консультування студентів упродовж підготовки і реалізації проєкту;
- виставлення оцінок команді проєкту за результатами його реалізації за критеріями, наведеними у цьому Положенні;
- приймання у практикантів звіту про реалізацію проєкту (документи проєкту, фотозвіт, відеозвіт та ін.);

**Процес ініціювання** кожного проєкту повинен містити:

- статут проєкту, розроблений і підписаний керівником проєкту (студентом), замовником проєкту (Консультантом), куратором проєкту (викладачем, що призначається відповідальним за практичну підготовку за розпорядженням завідувача кафедри) (зразок шаблону статуту проєкту наведений у табл. 5.1);

- реєстрацію кожного ініційованого проекту у реєстрі проектів із зазначенням інформації про його учасників – керівника, замовника, куратора, команди (відповідальний – старший лаборант НТЛ).

**Вимоги до проектів** зі сторони куратора, що вносяться до статуту:

- команда проекту має складатися не менше ніж з 4-х осіб – студентів 1-го, 2-го, 3-го курсу чи 5-го курсу спеціальності «Менеджмент»;

- розподіл обов'язків і ролей в проекті обов'язково фіксується у матриці відповідальності, яку підписує керівник проекту (в проекті може бути лише **один** керівник незалежно від року навчання) та замовник (примірний шаблон матриці відповідальності наведений у табл. 5.2);

- інформацію про ініційований проект, його прогрес і результати потрібно розміщувати в соціальних мережах на сторінках кафедри менеджменту (сайт [management.org.ua](http://management.org.ua); Facebook – «[36 годин реального менеджменту](#)»; Інстаграм – [kafmanag, 36real\\_manag](#), в групі «Управління проектами з драйвом (PM Drive)», а також в [Гугл-таблиці](#) за адресою: [https://docs.google.com/spreadsheets/d/16T\\_zvi7ZUmHalYyaGQK83Iw8O845q\\_boJP5RWSal-Aw/edit#gid=63936897](https://docs.google.com/spreadsheets/d/16T_zvi7ZUmHalYyaGQK83Iw8O845q_boJP5RWSal-Aw/edit#gid=63936897);

- рекомендовано проводити публічне представлення результатів проекту (провести прес-конференцію, підготувати прес-реліз в електронні або друковані ЗМІ, опублікувати результати на сайті НУВГП у розділі «Новини», на сторінках НУВГП у соціальних мережах);

- рекомендовано залучати до реалізації проекту студентів різних курсів і спеціальностей.

**Критерії оцінювання результатів практичної підготовки студентів:**

- ступінь досягнення цілей проекту – до 10 балів члену команди / до 15 балів керівнику проекту;

- оцінка дотримання вимог зацікавлених сторін до проекту – до 5 балів члену команди / до 10 балів керівнику проекту;

**● додаткові бали нараховуються у випадках:**

- виконання проекту на замовлення органів влади, бізнесу, в межах наукової тематики кафедри, НУВГП чи інших ВНЗ тощо – до 5 балів кожному члену команди, але не більше 25 балів всього;

- залучення до команди проекту студентів 4-го курсу спеціальності «Менеджмент» або студентів інших спеціальностей:

- студента 4 курсу спеціальності «Менеджмент» – 3 бали за кожного члена команди, але не більше 10 балів всього;

- студента іншої спеціальності – 4 бали за кожного члена команди, але не більше 12 балів всього;

- учня школи або студента технікуму, коледжу – 5 балів за кожного члена команди, але не більше 15 балів всього;

- основною цільовою групою проекту є учні шкіл, студенти технікумів, коледжів – 10 балів.

Сумарна кількість балів за всю практику (захист звіту з практики на підприємстві, оцінка роботи в НТЛ, бали за реалізацію реальних проєктів, участь в тренінгах кафедри) не може бути більшою за 100 балів. В кінці навчального року кафедра менеджменту проводить конкурс проєктів та відзначає найкращі команди.

Ідеї проєктів студенти можуть обирати самостійно за погодженням із Консультантом або ж реалізовувати проєкти, перелік яких надають куратор практичної підготовки та Консультант.

#### **Перелік рекомендованих проєктів:**

- організація заходів з приводу Дня захисника вітчизни;
- проведення Дня менеджера;
- організація заходів до Дня студента;
- реалізація проєкту у рамках програми «Управління проєктами з драйвом – PM Drive»;
- організація проведення студентської наукової конференції;
- організація навчально-розважальної екскурсії;
- проведення креативного профорієнтаційного заходу;
- організація і проведення маркетингового дослідження;
- проведення заходу у рамках університетського антикорупційного компласнс;
- проведення адвокаційної кампанії, спрямованої на молодь;
- проведення публічної акції, флешмобу тощо спрямованої на популяризацію демократичних цінностей і свобод;
- реалізація громадської ініціативи (в т. ч. екологічних проєктів);
- проведення науково-дослідної роботи із поданням результатів на конкурс;
- заснування малого підприємства, стартапу.

#### **Конкурс студентських проєктів у рамках ініціативи «Інкубатор молодіжних ініціатив».**

В кінці кожного навчального року проводиться конкурс на найкращий студентський проєкт. Конкурс проводиться у три етапи:

- 1) онлайн-голосування (враховує також кількість уподобань публікацій про проєкт від ініціювання до дати проведення конкурсу);
- 2) експертна оцінка (ступінь досягнення критеріїв успіху, якість архіву проєкту, взаємодія команди);
- 3) представлення проєктів під час підсумкової конференції (доповідачам рекомендується зосередити увагу на ступені досягнення цілей проєкту та сталості результатів, описати процес управління проєктом, вказати на проблеми, з якими зіштовхувалась команда, і набуті уроки).

Рейтинг проєкту визначається за сумою місць, які він отримає за трьома етапами конкурсу. Кафедра менеджменту може пропонувати заохочувальні винагороди призерам конкурсу. Вітається залучення до організації та формування призового фонду сторонніх організацій і фізичних осіб.

Таблиця 5.1

## Примірний шаблон статуту проєкту

Лист змін			
Дата	Редакція	Короткий опис змін	Автор
<дата затвердження документа в форматі дд.мм.рррр>	<1.0>	<b>Базовий документ</b>	<автор документа – той, хто вносить на затвердження>
<дата внесення зміни>	<при внесенні зміни в чинний документ – 1.1 при затвердженні нової редакції – 2.0>	<вказати суть зміни>	<автор запиту на зміни>

## Загальна інформація / General Project Information

<b>Назва проєкту</b> Project Name	<вказати повну офіційну назву проєкту>
<b>Спонсор проєкту</b> Project Sponsor	<прізвище, ім'я, по батькові та посада особи, яка правомочна виділяти ресурси для проєкту>
<b>Менеджер проєкту</b> Project Manager	<прізвище, ім'я, по батькові та посада призначеного керівника проєкту>
<b>Email Address</b>	<E-mail менеджера проєкту>
<b>Тел. Номер</b> Phone Number	<№ телефону менеджера проєкту>
<b>Очікувана дата початку проєкту</b> Expected Start Date	<погоджена дата початку проєкту у форматі дд.мм.рррр>
<b>Очікувана дата завершення проєкту</b> Expected Completion Date	<погоджена дата завершення проєкту у форматі дд.мм.рррр>

<b>Очікуваний ефект</b> Expected Savings	<кількісне значення ефекту.>	
<b>Кошторисна вартість</b> Estimated Costs	<кількісне значення вартості проєкту в грн.>	
<b>Опис проблем, цілей проєкту /</b> <i>Problem or Issue, Goals, Objectives, and Deliverables of this Project</i>		
<b>Опис проблеми</b> Problem or Issue	<опишіть проблему або завдання, яке буде вирішено за допомогою продукту проєкту. Зазначте чому результати проєкту потрібні для цільової групи, наскільки вони вагомі у довгостроковій чи короткостроковій перспективі >	
<b>Мета проєкту</b> Purpose of Project	<коротко сформулюйте мету або цілі, які мають бути досягнуті у результаті реалізації проєкту (формулювання мети має відповідати вимогам за методом SMART >	
<b>Цілі / Метрики</b> Goals / Metrics	< >	
<b>Межі та графік проєкту / Project Scope and Schedule</b>		
<b>В межах проєкту</b> Within Scope	< >	
<b>Поза межами проєкту</b> Outside of Scope	< >	
<b>Попередній план проєкту</b> Tentative Schedule		
<b>Ключові віхи</b> Key Milestone	<b>Початок</b> Start	<b>Завершення</b> Complete
<b>Формування проєктної команди</b> Form Project Team	<дд.мм.pppp >	<дд.мм.pppp >

...				
Звітування про завершення та закриття проєкту Project Summary Report and Close Out				
<наведений перелік віх є орієнтовним і може бути доповнений, скорочений, змінений залежно від особливостей конкретного проєкту>				
Необхідні ресурси та витрати для реалізації проєкту / Project Resources and Costs				
Проектна команда Project Team	<зазначте прізвище, ініціали та посади членів команди проєкту, їх ролі (повноваження) в проєкті>			
Допоміжні ресурси Support Resources	<>			
Базовий кошторис проєкту Budget at completion				
Статті витрат Cost Type		Постачальник / вид робіт Vendor / Labor Names	Тариф Rate	Обсяг Qty
Сума Amount				
Оплата праці				
Сировина, матеріали, комплектуючі				
Основні засоби				
Нематеріальні активи				
Інше				
<наведений перелік статей витрат є орієнтовним і може бути доповнений, скорочений, змінений залежно від особливостей конкретного проєкту>				
Загальна вартість витрат Total Costs				

Ефект та клієнти проєкту / Project Benefits and Customers		
Ключові учасники Key Stakeholders	<>	
Кінцевий клієнт Final Customer	<>	
Очікуваний ефект Expected Benefits		
Вид ефекту	Розрахунок ефекту	Значення
	<базові розрахунки >	<>
	Сукупний ефект	
Ризики, обмеження, припущення / Project Risks, Constraints, and Assumptions		
Ризики Risks	<потрібно навести перелік усіх ризиків та їх імовірний вплив на результати проєкту>	
Припущення Assumptions	<наведіть основні умови, за яких проєкт може бути реалізований (це, свого роду, вимоги, які може ставити керівник проєкту до спонсора або замовника проєкту).>	



Лист погодження			
Прізвище, ініціали	Посада, роль	Дата	Підпис
Підготовлено / Prepared by:			
< >	<назва посади>	<дд.мм.рррр>	< >
Погоджено / Agreed:			
	<b>Замовник</b> <назва посади>		
	<b>Спонсор</b> <назва посади>		
	<b>Менеджер проєкту</b> <назва посади>		
<перелік осіб, що беруть участь у погодженні статуту, може бути доповнений, залежно від особливостей конкретного проєкту>			

Таблиця 5.2

## Примірний шаблон матриці відповідальності

<b>Матриця відповідальності</b>													
Код	Назва етапу проєкту	Критерії досягнення результату (KPI)	Прізвища та ролі членів команди проєкту										
Позначення		Роль та відповідальність											
<i>X</i>		<i>Виконує роботу</i>											
<i>D</i>		<i>Відповідальний</i>											
<i>B</i>		<i>Бере участь у прийнятті спільного рішення</i>											
<i>P</i>		<i>Контролює виконання роботи</i>											
<i>T</i>		<i>Навчає виконання роботи</i>											
<i>G</i>		<i>З ним потрібно проконсультуватися</i>											
<i>I</i>		<i>Його слід проінформувати</i>											

**Лист погодження**

////////

Прізвище, ініціали	Посада, роль	Дата	Підпис
<i>Затверджено</i>			
	<b>Менеджер проєкту</b> <назва посади>	<дд.мм.рррр>	< >
<i>Погоджено</i>			
	<b>Замовник</b> <назва посади>	<дд.мм.рррр>	< >
<i>Підготовлено</i>			
< >	<назва посади>	<дд.мм.рррр>	< >

## 6. УЧАСТЬ СТУДЕНТІВ В ТРЕНІНГАХ ВИКЛАДАЧІВ КАФЕДРИ АБО В ОНЛАЙН-КУРСАХ (Частина 4 – вибіркова)

Участь студентів в тренінгах викладачів кафедри або в онлайн-курсах є вибірковою частиною практики (див. розділ 2). Набрані студентами бали вносяться керівником практики від кафедри в [Гугл-таблицю](https://docs.google.com/spreadsheets/d/16T_zvi7ZUmHalYyaGQK83Iw8O845q_boJP5RWSal-Aw/edit#gid=63936897) за адресою: [https://docs.google.com/spreadsheets/d/16T\\_zvi7ZUmHalYyaGQK83Iw8O845q\\_boJP5RWSal-Aw/edit#gid=63936897](https://docs.google.com/spreadsheets/d/16T_zvi7ZUmHalYyaGQK83Iw8O845q_boJP5RWSal-Aw/edit#gid=63936897) протягом 3 днів після надання студентом документів, які підтверджують проходження ним відповідних навчально-тренінгових програм (сертифікати про успішне завершення навчально-тренінгової програми; документи, які засвідчують участь студента в кафедральних тренінгах). Максимальна сума балів за проходження цієї частини практики – 25.

Участь студентів 5 курсу у тренінгових семінарах:

- має на меті сформувати у них громадянські та **поведінкові професійні компетенції**, зокрема:
  - уміння працювати із програмними управлінськими продуктами 1С-Бухгалтерія і ВІТРИХ24;
  - комунікаційні навички, зокрема ведення перемовин, нарад, співбесід тощо;
  - уміння готувати і працювати із документами;
  - уміння працювати в команді;
  - уміння делегувати повноваження та відповідальність;
  - уміння ставити цілі, встановлювати критерії їх досягнення і досягати результатів;
  - уміння вести моніторинг і контроль проєктів;
  - уміння оцінювати ризики проєктів та управляти ними;
  - **розуміння та сприйняття принципів** рівності та недискримінації, толерантності, соціальної справедливості, **доброчесності, вміння втілювати їх у власні моделі поведінки**, здатність попереджувати та вирішувати конфлікти

Для набуття наведених компетенцій кожен студенту варто упродовж навчального року виконати програму не менше 5 тренінгових семінарів. За кожне підтвердження про участь в окремому тренінгу шляхом посилання на реєстраційну форму в інтернет-ресурсі студент отримує 5 балів.

Примірний перелік тематики семінар-тренінгів доводиться до відома студентів кожного семестру додатково.

Для тих студентів, хто бажає поглиблювати свої знання та компетенції, пропонується проходити сертифіковані курси (в т. ч. онлайн). За кожен новий здобутий сертифікат студент отримує до 10 балів. Найпростіше отримувати сертифікати за вивчений курс можна з використанням навчальних онлайн-

платформ з безкоштовною участю в програмах підвищення кваліфікації.

1. Портал [Дія.Цифрова освіта](#) – безкоштовні освітні серіали для тих, хто хоче володіти цифровими навичками, ефективно та безпечно застосовувати технології в роботі, для професійного та особистісного розвитку.

2. [Prometheus](#) – українська платформа масових відкритих онлайн курсів, яка дає можливість переглядати безкоштовні навчальні курси університетського рівня від викладачів КНУ, КПІ, Києво-Могилянської академії та інших закладів вищої освіти.

3. [Спільнота практик: сталий розвиток](#) – Онлайн майданчик Швейцарсько-українського проєкту «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO для представників органів місцевого самоврядування, виконавчої влади, громадських організацій для обміну досвідом, що популяризує поширення кращих практик, генерації нових ідей проєктів розвитку та сприяє комунікації й взаємодії у форматі е-курсів.

4. [БУМ online, Відкритий Університет Майдану](#) – лекції читають провідні викладачі бізнес-шкіл, громадянського сектору, практики з бізнесу та соціальної сфери, а тому онлайн-курси пов'язані з такими напрямками як персональний розвиток, реалізація потенціалу, підприємництво, формування відкритого суспільства в Україні.

5. [EdEra](#) (Education Era) – Український освітній проєкт, мета якого — зробити освіту в Україні якісною, доступною та наявною у глобальному освітньому контексті.

6. [eduhub.in.ua](#) – Освітній хаб міста Києва.

Студент може обирати сертифікований курс або з перелічених освітніх онлайн-платформ, або ж на власний розсуд з обов'язковим погодженням з керівником практики від кафедри.

## 7. ПЕРЕДДИПЛОМНА ПРАКТИКА

Переддипломна практика є необхідною складовою частиною вивчення навчального курсу та передбачає проходження студентами практики на підприємствах різних сфер діяльності.

Для написання студентами випускної магістерської роботи є необхідним поєднання теоретичних аспектів з обраної теми дослідження та практичних аспектів на прикладі реальних суб'єктів господарювання, можливістю впровадження та практичного впровадження запропонованих заходів з теми дослідження.

Зміст програми переддипломної практики повинен відповідати Положенню про проведення практики студентів вищих навчальних закладів України та навчальному плану підготовки фахівців за ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Переддипломна практика є логічним завершенням усіх видів практики і є необхідною для завершення практичної підготовки висококваліфікованих спеціалістів.

**Метою переддипломної практики** є завершення вивчення студентами проблеми, що пов'язана з темою дипломного наукового дослідження. Студенти узагальнюють усі дослідження, що раніше були проведені ними під час виконання курсових робіт та написання звітів з практики, роблять висновки і пропозиції та подають їх для впровадження на підприємстві.

Під час проходження переддипломної практики студенти перевіряють запропоновані висновки та пропозиції, уточнюють їх, отримують відгуки керівників підприємства на виконане дослідження, вносять доповнення, оформляють звіт з проходження практики.

Основними **завданнями** переддипломної практики є:

- закріплення теоретичних знань студентів та їх застосування на практиці;
- вивчення організаційної структури та особливостей функціонування, правових засад і сфери діяльності підприємства;
- практична підготовка студентів до самостійної роботи на одній з відповідних посад з фаху «Менеджмент»;
- підбір нормативно-правових, інформаційних, звітних і статистичних матеріалів, їх систематизація та аналіз;
- здобуття студентами навичок самостійної практичної діяльності на службових посадах;
- набуття досвіду господарської діяльності організації в умовах ринкових відносин;
- набуття досвіду організаційної та управлінської діяльності зі своєї майбутньої спеціальності;
- написання магістерської роботи, яка б мала практичне значення для відповідного підприємства;

- розробка і впровадження заходів з поліпшення діяльності суб'єктів господарювання.

Студент повинен **знати**:

- організаційну структуру управління підприємством;
- організацію праці на підприємстві;
- сучасні вимоги до оновлення бізнесу;
- шляхи підвищення якості продукції;
- проблеми управління виробничим підприємством;
- стратегію і функції підприємства;
- навички продуктивно-критичного оцінювання чинних механізмів планування діяльності підприємства і розробки прогресивних методів економічного управління;
- методи та інструменти економічного управління підприємством.

Студент повинен **вміти**:

- аналізувати організаційну структуру управління підприємством;
- аналізувати організацію праці на підприємстві;
- аналізувати планово-економічну діяльність підприємства;
- аналізувати баланс товарообороту підприємства та обґрунтувати потребу в товарних ресурсах на плановий період;
- аналізувати стан і визначити основні напрями розвитку матеріально-технічних ресурсів підприємства.
- аналізувати ефективність використання персоналу підприємства, систему оплати праці;
- аналізувати витрати і кінцеві результати господарської діяльності підприємства та визначити розмір планового прибутку;
- аналізувати обігові активи підприємства і визначити потребу в них на плановий період;
- аналізувати фінансові ресурси підприємства та обґрунтувати потребу в них у плановому періоді;
- оцінювати ефективність діяльності підприємств;
- проводити наукові дослідження з обраної теми;
- розробляти заходи із впровадження відповідних пропозицій.

Зміст переддипломної практики обумовлений напрямком діяльності підприємства, організації чи установи, що є базою практики, напрямом магістерського дослідження і повинен відповідати вимогам освітньо-кваліфікаційної характеристики фахівця. Календарний графік проходження переддипломної практики відповідає навчальному плану (табл. 6.2).

Таблиця 6.2

## Календарний план проходження переддипломної практики

№ з/п	Вид діяльності	Термін виконання
1	Підготовка теоретичної частини з теми дослідження	*
2	Ознайомлення та проведення техніко – економічного аналізу діяльності підприємства	*
3	Визначення та аналіз основних напрямів діяльності підприємства	*
4	Розрахунок основних фінансово – економічних показників	*
5	Визначення основних проблем підприємства за обраною темою дослідження	*
6	Ознайомлення з документацією підприємства по темі дослідження	*
7	Формування пропозицій та формулювання шляхів покращення діяльності	*
8	Визначення можливості та ступеня впровадження сформульованих пропозицій	*

\* Терміни виконання завдань визначає керівник практики від кафедри

Після закінчення переддипломної практики студент має підготувати пропозиції науковому керівникові щодо змісту першого варіанта теоретичного та аналітичного розділів магістерської роботи, комплексу завдань для дослідження з використанням комп'ютерних технологій.

Пропозиції щодо змісту теоретичного та аналітичного розділів магістерської роботи повинні мати логічний, доказовий, аргументований характер і відповідати таким вимогам:

- містити поглиблений всебічний аналіз досліджуваної проблеми;
- містити елементи самостійного дослідження;
- містити розрахунки;
- містити достатній для обґрунтування пропозицій аналіз досліджуваної проблеми у межах базового підприємства.

Результативною формою переддипломної практики є передзахист магістерської роботи, який відбувається на засіданні кафедри менеджменту, і дає право допуску студенту до захисту роботи в ДЕК.

На передзахист вноситься другий та третій розділи магістерської роботи, які містять практичні результати роботи студента під час усіх практик протягом усього навчального процесу в НУВГП.

Співпраця навчального закладу, студента і підприємства, що є базою практики, дозволяє сформулювати тему реальної магістерської роботи, яка повинна бути корисною для підприємства і виконуватись на його замовлення відповідно до вимог проведення державної атестації випускника.

**Критерії оцінювання результатів практики.**

Звіт з практики оцінюється максимально 100 балами.

**Кількість балів знімається за порушення вимог.**

1. Невідповідне оформлення (неохайність; відсутня нумерація сторінок; неправильне оформлення графічного матеріалу тощо).
2. Несвоєчасне затвердження плану, несвоєчасне подання звіту до захисту.
3. Відсутня логічна послідовність викладення матеріалу.
4. Виклад теоретичної частини не відповідає вимогам (відсутність глибини, всебічності, повноти викладення, визначення дискусійних питань тощо).
5. Відсутність табличного та ілюстративного матеріалу, його аналізу та прив'язки до змісту тексту.
6. Відсутність визначених проблем у вивченні теми, шляхів їх вирішення, відсутність власної точки зору та аргументації.
7. Невідповідність висновків вимогам (відсутність зв'язку з результатами дослідження, підсумків з розглянутих питань).



## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Судук О. Ю., Скрипчук П. М., Мороз, Е. Г., Щербакова А. С. (2020). Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і адміністрування» другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування». Кваліфікація: магістр менеджменту за спеціалізацією (менеджмент організацій і адміністрування). URL: <http://ep3.nuwm.edu.ua/18700/1/%D0%9E%D0%9F%D0%9F%20073%20%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%28%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%20%D1%96%20%D0%B0%D0%B4%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%29.pdf>. (дата звернення: 10.12. 2021).
2. Б. М. Андрушків, О. Є. Кузьмін: навч. посіб. Л.: Світ, 1995. 296 с.
3. Кузнецова Т. О., Щербакова А. С. Вступ до спеціальності: інтерактивний комплекс. Рівне: НУВГП, 2012. 373 с.
4. Кожушко Л. Ф., Кропивко С. М. Управління проектами: навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2008. 432 с.
5. Король Б. О., Мороз Е. Г. Стратегічний менеджмент: навч. пос. Рівне: НУВГП, 2015. 263 с.
6. Нетепчук. В. В. Управління якістю: навч. пос. Рівне: НУВГП, 2007. 134 с.
7. Нетепчук В. В. Управління бізнес-процесами: навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.
8. Тарасюк Г. М. Управління проектами: навч. пос. 3-є вид. Київ: Каравела, 2009. 320 с.
9. Тянь Р. Б., Холод Б. І., Ткаченко В. А. Управління проектами: підруч. Київ: ЦНЛ, 2004. 224 с.
10. Управление инновационными проектами: учеб. пособ./ Под ред. проф. В. Л. Попова. Москва: ИНФРА-М, 2011. 336 с.
11. Управління проектами: навч. посіб. / уклад. Ю. І. Гайда. Тернопіль: ТАНГ, 2005. 316 с.
12. Управління проектами: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2008. 168 с.

## ДОДАТКИ

### Додаток 1 – Форма титульної сторінки звіту з практики на підприємстві

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний університет водного господарства та природокористування  
Кафедра менеджменту

Група \_\_\_\_\_  
Шифр \_\_\_\_\_

#### ЗВІТ

з виробничо-тренінгової практики  
на \_\_\_\_\_  
(найменування підприємства)

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис, дата) (прізвище, ініціали)

Термін проходження практики Початок: \_\_\_\_\_  
Закінчення: \_\_\_\_\_

Місце практики: \_\_\_\_\_

Підприємство: \_\_\_\_\_

Керівник практики від підприємства: \_\_\_\_\_  
(підпис) (посада, прізвище, ініціали)

Керівник практики від НУВГП: \_\_\_\_\_  
(підпис) (посада, прізвище, ініціали)

Оцінка захисту \_\_\_\_\_ Дата «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

## Додаток 2 – Приклад оформлення індивідуального завдання на виробничу практику на підприємстві

### ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА ВИРОБНИЧО-ТРЕНІНГОВУ ПРАКТИКУ

Студента гр. \_\_\_\_\_  
(шифр групи)

\_\_\_\_\_  
(ПІБ)

База практики – \_\_\_\_\_  
(повна юридична назва підприємства (організації))

Тема завдання: Удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства

#### План

1. Організація збутової діяльності підприємства .....
2. Показники ефективності збутової діяльності підприємства .....
  - 2.1. Показники реалізації товарів (послуг) за поточний період.
  - 2.2. Динаміка показників реалізації (2-3 роки).
3. Напрями удосконалення збутової діяльності підприємства та їх ефективність.

Керівник практики \_\_\_\_\_

### Додаток 3 – Журнал стажера

Відділ \_\_\_\_\_

Прізвище та ініціали стажера \_\_\_\_\_

Прізвище та ініціали студента, що перебуває на посаді \_\_\_\_\_

Дата, назва завдання	Опис виявлених помилок і зауважень при виконанні завдання
Загальні висновки і рекомендації	

Підпис стажера \_\_\_\_\_

## Додаток 4 – Анкета

Оцініть рівень набутих умінь і навичок під час проходження виробничої практики в НТЛ за шкалою від 0 до 5 балів (**0** – уміння відсутні, **1** –лише загальне розуміння, **2** – добре розумію, але не відсутні уміння, **3** – лише базові уміння, **4** – уміння високі, але немає деяких компетенцій, **5** – уміння високі).

Перебував на посаді \_\_\_\_\_

№ з/п	Уміння і навички	Рівень компетенцій	
		перед практикою	після практики
1.	Уміння складати і обробляти первинні документи		
2.	Уміння працювати в команді		
3.	Уміння готувати і приймати рішення		
4.	Брати участь й організовувати взаємодію між підрозділами і посадами		
5.	Уміння працювати зі спеціальними програмами		
6.	Уміння давати розпорядження та контролювати їх виконання		
7.	Делегувати повноваження та підтверджувати відповідальність		

Дайте відповідь на запитання

№ з/п	Запитання	Практика в навчально-тренінговій лабораторії
1	Які були Ваші очікування від практики?	
2	Чи виправдалися ваші сподівання і в чому?	
3	Найбільше сподобалось при проходженні практики	
4	Найбільше не сподобалось при проходженні практики	
5	Побажання щодо організації практики	

**Дякуємо!**

## Додаток 5 – Заява про вибір варіанту практичної підготовки

Завідувачу кафедри менеджменту  
проф. Кожушку Л.Ф.  
студента(ки) гр. \_\_\_\_\_

### Заява

Прошу затвердити структуру моєї практичної підготовки під час проходження виробничо-тренінгової практики у 202\_\_ – 202\_\_ навчальному році:

1) практика на підприємстві (до 50 балів);

2) \_\_\_\_\_  
(тренінг з фаху в НТЛ, участь в тренінгах викладачів кафедри або в онлайн-курсах, реалізація реального студентського проєкту)

(до 25 балів);

3) \_\_\_\_\_  
(тренінг з фаху в НТЛ, участь в тренінгах викладачів кафедри або в онлайн-курсах, реалізація реального студентського проєкту)

(до 25 балів);

\_\_\_\_\_  
(підпис студента)

\_\_\_\_\_  
(дата)